



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Marketing

Il turismo come leva di sviluppo del territorio: il caso della Regione Marche e del Comune di Sassoferrato

Tourism as a leverage for territorial development: the case study of the
Marche Region and the Municipality of Sassoferrato

Relatore: Chiar.mo
Prof. Temperini Valerio

Tesi di Laurea di:
Mancini Silvia

Anno Accademico 2023 – 2024

*A tutti i ragazzi disastriati
Venuti su dritti
Che vivono in case cadenti
Fra le rovine delle loro famiglie
Una laurea ad honorem
A te che sei la più forte.*

Marracash

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO 1: TURISMO E MARKETING TERRITORIALE	9
1.1 EVOLUZIONE DEL MERCATO TURISTICO	9
1.1.1 La domanda turistica.....	10
1.1.2 L’offerta turistica	13
1.1.3 Il turismo in Europa	16
1.1.4 Il ruolo del turismo per l’economia italiana.....	21
1.2 TENDENZE EVOLUTIVE DEL TURISMO	24
1.2.2 Digitalizzazione	25
1.2.3 Sostenibilità	28
1.2.4 Pandemia Covid-19.....	32
1.3 IL MARKETING TERRITORIALE.....	34
1.3.2 Finalità del marketing territoriale	36
1.3.3 Il piano di marketing territoriale	38
CAPITOLO 2: IL MARKETING TURISTICO.....	41
2.1 LA STRATEGIA DI MARKETING TURISTICO	41
2.1.1 Il prodotto turistico	43
2.1.2 L’economia delle esperienze	46
2.2 LA DESTINAZIONE TURISTICA	51
2.2.1 Destination management.....	58
CAPITOLO 3: IL TURISMO NELLA REGIONE MARCHE.....	63
3.1 IL MERCATO TURISTICO MARCHIGIANO	63
3.1.1 Dati sul turismo regionale.....	64
3.1.2 L’offerta turistica regionale	68

3.2	LA STRATEGIA DI SVILUPPO TURISTICO REGIONALE	72
3.2.1	Gli obiettivi di sviluppo	73
3.2.2	Campagna promozionale “Let’s Marche”	75
3.3	FOCUS: ENTROTERRA MARCHIGIANO.....	82
3.3.1	L’enogastronomia	85
3.3.2	I Borghi	88
3.3.3	Il turismo delle radici	91
CAPITOLO 4: IL TURISMO DELLE AREE INTERNE, IL CASO DEL COMUNE DI SASSOFERRATO.....		95
4.1	ANALISI DEL CONTESTO	95
4.1.1	Proposta di valore	97
4.1.2	L’offerta turistica	98
4.1.3	Dati sull’economia turistica	104
4.2	LA GOVERNANCE DELLA DESTINAZIONE.....	107
4.2.1	Intervista: Lorena Varani, I Borghi più belli d’Italia nelle Marche.....	110
4.3	IL TURISMO COME OPPORTUNITA’ DI BUSINESS: HAPPENNINES SOC. COOP.....	121
4.4	OPPORTUNITA’ E SFIDE	126
CONCLUSIONE.....		128
BIBLIOGRAFIA		131
SITOGRAFIA		136

INTRODUZIONE

L'interesse per il turismo nasce nella mia adolescenza, quando studiando la storia del Novecento ho sentito la necessità di approfondire i racconti dei miei nonni che parlavano di emigrazione e di lavoro. Ho iniziato ad osservare con curiosità le fotografie e gli oggetti del piccolo museo del mio paesino di origine, scoprendo l'esistenza di una grande storia, che sentivo il bisogno di raccontare.

Così ho iniziato a trascorrere i miei fine settimana tra quelle mura, a raccontare con cura le vicende dei minatori ai turisti di passaggio. Pur non essendo formata, nel mio piccolo creavo il filo narrativo che permettesse al visitatore di vivere un'esperienza, un viaggio nel tempo.

Questa esperienza non solo ha acceso la mia passione per il turismo, ma mi ha spinto a riflettere su come questa attività possa valorizzare un territorio e contribuire al suo sviluppo socio-economico.

Il turismo rappresenta a livello globale una delle leve principali di sviluppo, con impatto diretto sia sulla società che sull'economia. Si tratta di un settore economico multiforme, che coinvolge sfere produttive che si organizzano con lo scopo ultimo di favorire l'esperienza di viaggio del visitatore.

Trattandosi di un sistema articolato e complesso, in cui si intrecciano molteplici soggetti con interessi diversi, è importante definire strategie di governance efficaci affinché l'attività turistica possa essere in grado di generare valore non solo per il turista, ma anche per la comunità residente.

L'obiettivo principale della tesi è indagare e comprendere come il turismo possa rappresentare una leva di sviluppo del territorio, in particolare per quelle aree geografiche dove la tematica è ancora poco affrontata e da costruire.

Nel primo capitolo viene analizzato il mercato turistico nel contesto attuale, prendendo in considerazione i dati sull'andamento dei flussi e l'impatto di alcuni fenomeni sulla percezione del viaggio e sulle scelte di consumo. Si introduce inoltre la tematica del marketing territoriale e gli elementi che consentono il legame tra turismo e territorio.

Nel secondo capitolo si affronta il tema del marketing turistico, contemplando in prima battuta la costruzione dell'offerta turistica e delle esperienze. Dal prodotto turistico si passa poi al concetto di destinazione turistica e alle modalità di governance della stessa.

Il terzo capitolo si concentra sul percorso di sviluppo turistico della Regione Marche, andando ad analizzare nel concreto la domanda e l'offerta turistica, per poi passare all'analisi delle politiche attivate negli ultimi anni dalle istituzioni per rivitalizzare il mercato turistico regionale in chiave internazionale. Viene inoltre

posta l'attenzione sul turismo delle aree interne e sulle tendenze di sviluppo a livello nazionale che trovano applicazione anche nel contesto marchigiano.

Il quarto ed ultimo capitolo affronta il caso studio del comune di Sassoferrato, luogo d'entroterra marchigiano con un'offerta turistica di rilievo e con buone prospettive di sviluppo nel prossimo futuro. Oltre all'analisi delle statistiche e delle attrazioni del territorio, il capitolo mette in luce le iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale promosse dall'amministrazione comunale e dalle imprese locali.

CAPITOLO 1: TURISMO E MARKETING TERRITORIALE

1.1 EVOLUZIONE DEL MERCATO TURISTICO

Il turismo è ad oggi una delle principali attività economiche al mondo. Si tratta di una materia alquanto complessa e osservabile da diversi punti di vista. In questa sede, si studierà il turismo con i concetti utili a ragionare e studiare le strategie di marketing turistico impiegabili per lo sviluppo del territorio.

Il turismo viene definito come l'insieme dei comportamenti degli individui nello svolgimento di un insieme di attività che derivano da bisogni, sono connesse alla mobilità territoriale verso nuove destinazioni, si verificano nel breve periodo (Casarin, 2007). Questa interpretazione mette al centro di tutto l'individuo, che in questa veste diventa "turista", il quale sceglie di soddisfare alcuni bisogni come lo svago, lavoro, ecc. in un luogo diverso da quello in cui si trova abitualmente. Il turista diventa quindi il cuore pulsante di una grande organizzazione, composta da diversi attori che si coordinano e si interfacciano tra loro per proporre un'offerta di beni e servizi che possa rispecchiare e soddisfare le necessità del turista.

Il mercato turistico, proprio per le sue caratteristiche intrinseche, risulta di difficile definizione dato che risponde a diverse esigenze di consumo e coinvolge diversi attori, molti dei quali non hanno come scopo principale l'attività turistica.

Per comprendere meglio il mercato turistico, è importante partire dalla definizione degli elementi base di un mercato: la domanda e l'offerta.

1.1.1 La domanda turistica

La domanda turistica risulta complessa e vasta in quanto consiste nell'insieme di beni e servizi destinati alla soddisfazione delle aspettative del turista nel compimento del proprio viaggio di vacanza. Per tali motivi, le peculiarità della domanda incidono sull'offerta turistica, che di conseguenza si adatta e si trasforma al modificarsi dei bisogni dei turisti.

Al fine di comprendere al meglio la domanda turistica, è possibile delineare alcune specifiche caratteristiche (Confalonieri, 2004):

- consumo congiunto di beni e servizi complementari;
- instabilità legata a fattori ambientali;
- elasticità della domanda;
- stagionalità, legata al clima e al tempo libero a disposizione del turista;
- concentrazione nello spazio.

La domanda turistica comprende diverse tipologie di prodotti e servizi: il turista durante il viaggio necessita in modo congiunto di servizi ricettivi, di ristorazione, di trasporto, accesso ai siti culturali e ricreativi, acquisto vario di beni e prestazioni di consumo. Si evince quindi che l'offerta di prodotti e servizi turistici

che ne deriva è strettamente correlata e complementare ai bisogni del turista che si manifestano in un certo momento.

L'instabilità della domanda turistica fa riferimento alla forte incidenza dei fattori ambientali sulle scelte di viaggio dei consumatori. Tali fattori sono solitamente imprevedibili, come eventi bellici, pandemie e calamità naturali.

Un altro fattore importante è l'elasticità della domanda turistica in base al reddito disponibile e all'andamento dei prezzi, che si lega alla caratteristica della stagionalità. Difatti, la disponibilità di tempo libero e il clima favorevole di alcune mete turistiche si incrociano con la capacità di spesa del turista, arrivando a provocare talvolta degli squilibri nella gestione degli spazi e del personale addetto. Questo fenomeno viene chiamato *overtourism*.

Collegato alla stagionalità c'è anche la concentrazione nello spazio. Maggiore è la popolarità di una meta turistica, più intensa sarà la domanda presente.

Dopo aver analizzato le caratteristiche distintive, si procede con la classificazione della domanda turistica. Tra le varie classificazioni presenti in letteratura si prenderanno a riferimento tre criteri di distinzione: la durata del viaggio, la provenienza e i motivi del viaggio.

Partendo dalla durata del viaggio, si distingue il turista dall'escursionista. Il viaggiatore che si sposta in giornata, senza effettuare alcun pernottamento fuori casa, viene definito escursionista. Il turista, invece, non rientra alla propria

residenza alla fine della giornata e usufruisce di servizi diversi e aggiuntivi rispetto all'escursionista, come l'alloggio e la ristorazione.

In base alla provenienza, il turismo può essere interno, riguardante i residenti di una nazione e i turisti in entrata dai paesi esteri (turismo *incoming*), o esterno, riferito ai turisti residenti in una nazione che visitano altri paesi (turismo *outgoing*). Questa classificazione risulta importante in ambito economico in quanto incide sulla bilancia commerciale.

Un'altra classificazione separa il turismo nazionale da quello internazionale. Il primo fa riferimento ai flussi *outgoing* e ai flussi turistici domestici che avvengono all'interno dei confini nazionali da parte degli stessi residenti. Il secondo invece comprende i flussi turistici che interessano due o più paesi.

Per quanto concerne la classificazione di turismo in base ai motivi del viaggio, questi possono essere molteplici e generano tre tipologie di domanda turistica (Confalonieri, 2004):

- turismo di vacanza o svago (*leisure*)
- turismo di affari (*business*)
- altri motivi come sport, religione, famiglia, salute, studio.

Il turista che viaggia per motivi di lavoro o altre ragioni, quindi vincolato a delle motivazioni che escono dalla sfera del proprio benessere e della propria realizzazione, vengono anche definiti "turisti strumentali" (Forlani, 2017). Si

desume quindi che ogni motivazione di viaggio produca peculiari combinazioni di offerta turistica. In questa sede si farà esclusivo riferimento al turismo di vacanza.

1.1.2 L'offerta turistica

Come accennato sopra, la domanda turistica si manifesta nella richiesta e nel consumo di un insieme di beni e servizi che rappresentano l'offerta turistica. La letteratura negli anni ha esaminato l'offerta turistica cercando di trovare la giusta definizione. In questo elaborato, si definisce l'offerta turistica seguendo l'approccio sistemico, secondo cui il mercato turistico può essere interpretato come un sistema composto da diversi soggetti, i quali svolgono delle attività che messe insieme generano valore. Questo sistema viene percepito dal turista, che è il protagonista del sistema turistico nonché soggetto attivo che richiede i prodotti e servizi della domanda turistica.

Partendo dalla visione sistemica del turismo, il modello di Leiper¹ definisce i tre elementi costitutivi del fenomeno turistico: l'elemento umano, geografico e industriale.

L'elemento umano del sistema è il turista, portatore di bisogni e attese legati al viaggio e soggetto attivo che acquista e consuma prodotti e servizi turistici durante la vacanza.

¹ Citato in Forlani, 2017

L'elemento geografico comprende i vari luoghi in cui si manifesta la domanda turistica, che possono essere distinti in area generante, di transito e di destinazione. L'area generante è il luogo di partenza e di ritorno del viaggio e dove il viaggiatore organizza e si informa sull'itinerario; l'area di transito comprende le zone attraversate per raggiungere la meta; l'area di destinazione definisce il luogo fisico in cui avviene l'esperienza turistica.

Il terzo aspetto peculiare del sistema turistico è l'elemento industriale, che comprende la filiera di tutte le organizzazioni aziendali pienamente coinvolte nel turismo, le quali gestiscono, producono ed erogano l'offerta turistica.

Le imprese che svolgono in modo specializzato le funzioni del sistema turistico possono appartenere a diversi settori produttivi: questa peculiarità rende difficile stabilire in maniera netta i confini del settore turistico.

In linea generale, le imprese operano nei seguenti settori produttivi:

- ospitalità e ricettività, comprende tutte le attività focalizzate sul pernottamento del turista e attività accessorie, come la ristorazione;
- trasporto di persone, propongono i loro servizi ad un'utenza mista, sia residente che a viaggiatori;
- attrazioni, come beni culturali o paesaggistici, sono la principale motivazione del viaggio e gestite da imprese sia pubbliche che private;
- organizzazione e intermediazione di viaggi e soggiorni, ovvero la categoria di soggetti economici (agenzie di viaggio, tour operator...) che si

relazionano con il viaggiatore proponendo soluzioni a pacchetto o di singole esperienze;

- servizi pubblici di supporto al turismo, l'insieme degli enti pubblici del turismo nazionali, regionali e locali che coordinano, diffondono informazioni, controllano, vigilano e promuovono la destinazione. A livello internazionale questo ruolo è ricoperto dalla World Tourism Organization (UNWTO).

Altre categorie da prendere in considerazione sono le attività collegate alla balneazione, l'insieme delle aziende di produzione e gestione, le imprese di somministrazione. Il sistema turistico comprende anche l'indotto di imprese fornitrici, beneficiarie indirette dello sviluppo turistico del territorio.

All'interno di ciascun settore di appartenenza, le aziende turistiche operano individualmente a diretto contatto con il cliente finale e si coordinano per costruire l'offerta turistica.

Alla luce di quanto descritto, l'offerta turistica è definibile come “l'insieme di beni, servizi e fattori di attrattiva (storici, culturali, naturali, antropici) che gli consentono [al turista] di soddisfare le esigenze e le aspettative in occasione della vacanza”².

² PENCARELLI T., *Marketing e Management del turismo*, Edizioni Goliardiche, Trieste 2010, pag. 8

In conclusione, la visione sistemica del turismo aiuta a comprendere come la riuscita del viaggio dipenda dall'interazione con diversi soggetti i quali, per forza di cose, devono cooperare per trasformare un luogo in una destinazione turistica che possa a sua volta produrre ricchezza e valore per la comunità.

1.1.3 Il turismo in Europa

Il fenomeno turistico moderno come lo conosciamo oggi ha preso forma in Europa a partire dal secondo dopoguerra. Dagli anni Cinquanta e con il ritorno del benessere, cominciano a svilupparsi flussi turistici internazionali verso l'Europa, principalmente dagli Stati Uniti e dal Giappone. Negli anni il turismo nel vecchio continente, in particolare in Unione Europea, si è evoluto così tanto che contribuisce in maniera significativa allo sviluppo economico globale, con impatto diretto su settori strategici come i trasporti e l'occupazione.

Osservando la domanda turistica, l'Europa è il primo continente per numero di visitatori al mondo, principalmente nella zona mediterranea e occidentale. Le maggiori destinazioni turistiche sono le località balneari e le grandi città di interesse storico-artistico.

Secondo l'ultimo rapporto "European Union Tourism Trends"³, il settore turistico rappresenta un vero e proprio *keydriver* del progresso socioeconomico, che si manifesta attraverso la creazione di posti di lavoro e la nascita di imprese, con

³ World Tourism Organization (2018). European Union Tourism Trends, UNWTO, Madrid.

impatto sui ricavi esportati e sullo sviluppo delle infrastrutture. La maggior parte delle imprese coinvolte è di piccola e media dimensione e svolge attività “*labour intensive*”, ovvero ad elevata concentrazione di occupazione. Il turismo ha un effetto moltiplicatore in quanto produce esternalità positive in altri settori, come l’agricoltura, le costruzioni, restauro, vendita al dettaglio e servizi finanziari.

Osservando i dati degli ultimi dieci anni elaborati dalla UNWTO, si nota come nell’ultimo decennio ci sia stato un aumento costante del flusso di turismo *inbound* in Unione Europea, bloccato dagli effetti della pandemia nel triennio 2020-2022. Il 2023 ha segnato ufficialmente una ripresa dei flussi turistici ai livelli precedenti la pandemia Covid-19, con 707,9 milioni di arrivi e un fatturato globale generato di 659,6 milioni di dollari USD.

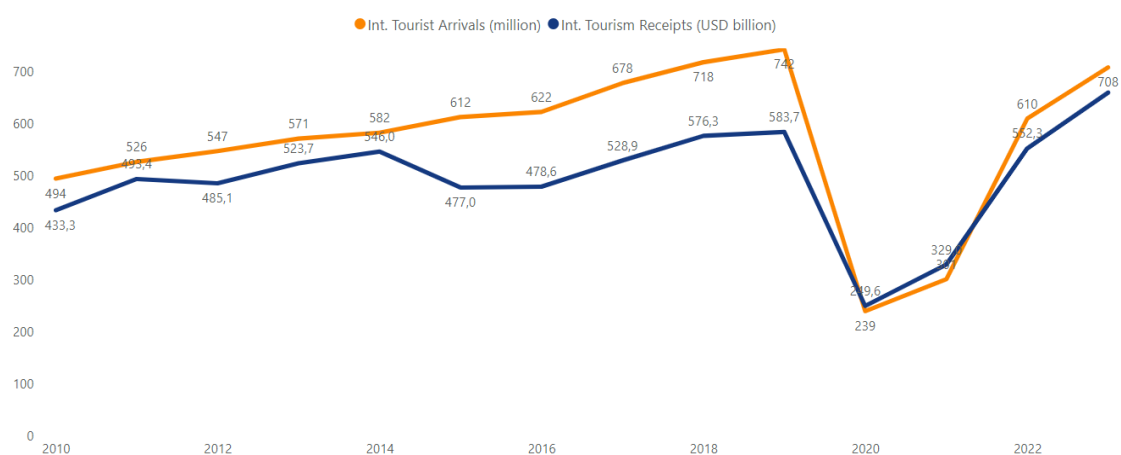


Figura 1. Dati sul flusso turistico inbound e sul fatturato generato in UE negli ultimi 13 anni.

Fonte: Banca dati UNWTO

In merito al tema della stagionalità, si osserva che i flussi turistici delle nazioni a sud del continente siano maggiormente influenzati da questo fenomeno. Prendendo ad esempio quattro nazioni europee, Spagna, Grecia, Germania e Olanda, dal confronto dei flussi inbound è evidente come le nazioni caratterizzate dalla presenza di località balneari abbiano picchi di presenze nei mesi estivi, più precisamente in luglio e agosto. Al contrario, le nazioni distinte da città note a livello storico-artistico, subiscono meno il fenomeno della stagionalità.

Altro dato interessante è l'andamento del PIL generato dal settore turistico: fino al 2019 il PIL generato si aggirava intorno al 4,3%. La pandemia ha quasi dimezzato la ricchezza generata dal comparto turistico, per ritornare al 4% nel 2023.

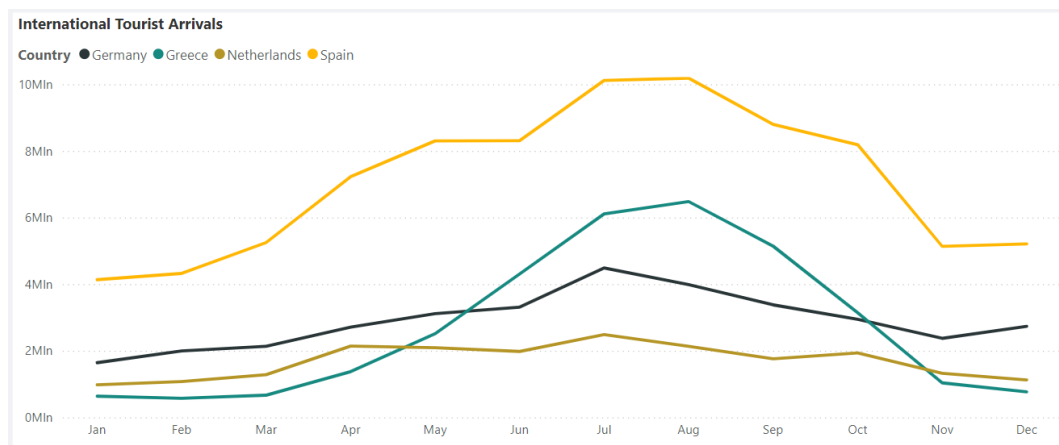


Figura 2. Dati sulla stagionalità di quattro paesi europei, aggiornati dal 2023.

Fonte: Banca dati UNWTO

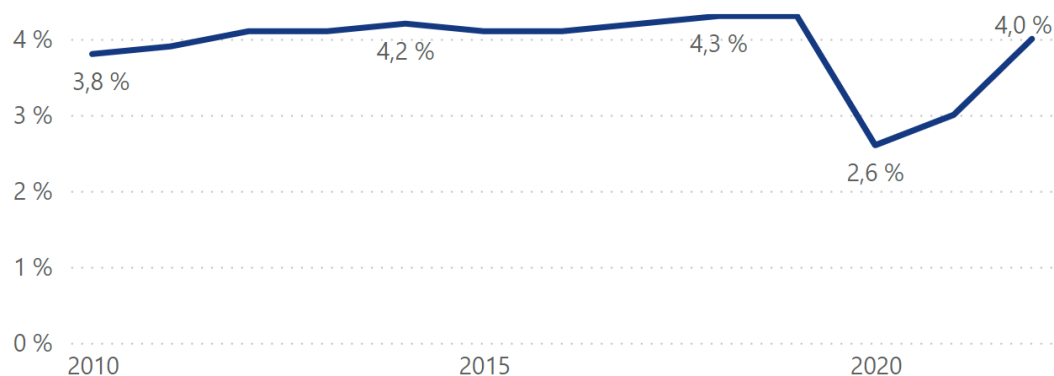


Figura 3. Dati sul PIL dell'Unione Europea generato dall'indotto turistico.

Fonte: Banca dati UNWTO

Quanto esposto dimostra l'importanza del settore turistico per l'economia internazionale e giustifica l'interesse dell'Unione Europea nel voler migliorare la gestione e l'offerta turistica sotto diversi aspetti.

A tal proposito, il Consiglio dell'Unione Europea ha approvato l'Agenda Europea per il Turismo 2030⁴: un piano pluriennale di politiche che raccoglie le azioni e gli ambiti di interesse dell'Unione Europea, con lo scopo di migliorare, proteggere e sostenere il settore turistico.

Le principali finalità di questo documento programmatico riguardano la creazione di un ambiente propizio allo sviluppo delle imprese e alla cooperazione tra gli stati membri, attraverso lo scambio di buone pratiche di gestione turistica.

⁴ Fonte: Comunicato stampa e documento di conclusioni del Consiglio dell'Unione Europea sulla nuova agenda europea per il turismo 2030, adottate dal Consiglio nella sua 3914^a sessione tenutasi il 1° dicembre 2022

Nel dicembre 2022 il Consiglio dell'Unione Europea ha aggiornato i settori prioritari di intervento, che riguardano i seguenti aspetti:

- quadro politico e governance favorevoli, relativo al tema della trasparenza di mercato nelle locazioni a breve termine, statistiche e indicatori per il turismo, aggiornamento dell'approccio strategico al turismo, gestione collaborativa delle destinazioni;
- transizione verde, da concretizzare attraverso il miglioramento della circolarità dei servizi turistici, il sostegno alla transizione verde delle imprese turistiche, lo sviluppo di progetti di ricerca e innovazione per il turismo circolare e sostenibile;
- transizione digitale, inerente alla digitalizzazione delle PMI turistiche, la condivisione di dati pubblici per incoraggiare servizi turistici innovativi, progetti di ricerca nei servizi digitali per il turismo;
- resilienza e inclusione, intesa come migliore accessibilità ai servizi, sostegno alle destinazioni in funzione della stagionalità, innovazione sostenibile dei servizi turistici;
- competenze e sostegno alla transizione, tramite la sensibilizzazione sui temi della duplice transizione, patto per le competenze e sostegno ai portatori di interesse.

Riassumendo, l'Unione Europea lavora affinché il mercato turistico sia innovativo sotto tre punti di vista: sostenibilità ambientale, digitalizzazione e accrescimento

delle competenze, ma allo stesso tempo sia resiliente e capace di adattarsi ai cambiamenti dell'epoca contemporanea.

1.1.4 Il ruolo del turismo per l'economia italiana

Il territorio italiano è caratterizzato da un'ampia diffusione di città di potenziale interesse storico, strutture museali e siti archeologici. Il buon livello generale di conservazione del patrimonio culturale ha risvolti positivi sull'esperienza del turista e sui residenti: il territorio risulta altamente attrattivo e accresce di anno in anno il potenziale di sviluppo economico, con un impatto trasversale diretto e indiretto su molteplici attività economiche.

Questo è dimostrato anche dal conto satellite del turismo elaborato dall'Istat⁵, che sintetizza la dimensione economica complessiva del fenomeno turistico attraverso il VAT, acronimo di “valore aggiunto turistico” creato dalle industrie turistiche e dalle altre industrie, direttamente generato dai consumi turistici interni. Nel 2019 il VAT ammontava a circa 100 miliardi di euro, pari al 6,2% del valore aggiunto totale generato in Italia.

Tra gli ambiti di maggiore influenza economica del settore turistico, c'è sicuramente il comparto ricettivo e l'occupazione.

⁵ Il conto satellite del turismo è uno strumento statistico riconosciuto a livello internazionale per valutare la dimensione economica dell'industria turistica. L'ultima versione elaborata dall'Istat è stata pubblicata nel 2022 e fa riferimento all'anno 2019.

Con riferimento alle strutture ricettive, l'Italia è la prima in Europa per numero di posti letto disponibili⁶. Si tratta di strutture principalmente gestite da piccole aziende a conduzione familiare, con presenza di poche catene alberghiere localizzate nelle grandi città. La ricettività nazionale presenta alcune peculiarità:

- elevata stagionalità nei livelli di utilizzo delle strutture, con saturazione e richieste oltre i limiti nei mesi di vacanza estiva;
- sono aumentate le strutture ricettive diverse dall'albergo, come *bed & breakfast*, affitti di abitazioni private e intermediari online;
- c'è stato un aggressivo innalzamento della qualità delle strutture alberghiere ma non del numero complessivo, con un aumento gli alberghi a 4/5 stelle senza aperture di nuove strutture a 3 stelle.

Ad incidere sulla densità e sulla tipologia di strutture ricettive presenti in Italia ci sono sicuramente le abitudini dei turisti, le cui modalità di fruizione della vacanza si stanno differenziando sempre più su due direttrici, la durata del viaggio e i contenuti.

In merito alla durata della vacanza, è aumentata la frequenza di viaggi di breve periodo e al contempo i viaggi lunghi vengono frammentati in più destinazioni turistiche.

Riguardo ai contenuti, è emerso come le vacanze risultino più articolate nelle necessità da soddisfare, con peso crescente per le vacanze culturali. La presenza di

⁶ Fonte: Banca d'Italia (2018). Turismo in Italia. Numeri e potenziale di sviluppo.

nuovi canali digitali di informazione incide sicuramente sulla frammentazione e diversificazione delle esigenze.

In questo contesto mutevole e complesso, gli attori del sistema turistico devono saper trarre il massimo beneficio dalle opportunità delle nuove tendenze, come la digitalizzazione, la sostenibilità e l'accessibilità ai servizi.

Passando all'analisi dell'occupazione legata al settore turistico, nel 2019 le industrie turistiche contavano 1.153 mila strutture, che hanno generato un totale di 4.494 milioni di posizioni lavorative. Tale dato conferma l'importanza del sistema turistico nell'economia nazionale che, secondo il World Travel and Tourism Council (WTTC)⁷, nel 2019 ha avuto un impatto complessivo sul PIL pari al 10,6%, mentre quello sull'occupazione era il 12,2%.

Nonostante questo, la carenza di lavoratori stagionali è un problema che ogni anno affligge il settore turistico. Secondo l'ultimo rapporto Excelsior Unioncamere pubblicato nel 2023⁸, nei prossimi cinque anni il settore turistico necessiterà di 300 mila posti di lavoro, 47 mila dei quali rimarrà scoperto.

Una delle cause del divario tra domanda e offerta di lavoro sarebbe riconducibile allo *skill mismatch*, ovvero alla difformità tra le competenze richieste dall'industria del turismo e quelle offerte dai candidati. Questo fenomeno si

⁷ Fonte: Centro Studi Confindustria (2022). Economia italiana ancora resiliente a incertezza e shock?

⁸ Fonte: TTG Italia, articolo del 17 febbraio 2023, "Mancanza di personale: il paradosso del turismo"

manifesta maggiormente nel settore ricettivo e della ristorazione, che da solo ha impiegato nel 2019 oltre 2,3 milioni di lavoratori, corrispondenti alla metà delle posizioni lavorative offerte dal settore turistico in quell'anno.

TAVOLA 7 - Occupazione nelle industrie turistiche - Anno 2019			
INDUSTRIE TURISTICHE	Numero strutture	POSIZIONI LAVORATIVE	
		Dipendenti	Indipendenti
1- Alloggi per visitatori	299.893	409.336	365.729
1.a- Servizi alloggio visitatori escluso 1.b	61.163	328.854	105.485
1.b- Servizi alloggio (case vacanza di proprietà)	238.730	80.482	260.244
2- Ristorazione	296.744	1.018.424	539.233
3- Trasporto ferroviario passeggeri	523	34.049	-
4- Trasporto su strada passeggeri	29.831	66.196	50.062
5- Trasporto marittimo passeggeri	1.790	49.192	1.416
6- Trasporto aereo passeggeri	273	20.837	-
7- Noleggio mezzi	3.093	11.827	3.918
8- Agenzie di viaggio, tour operator e altri servizi di prenotazione	19.867	37.715	27.293
9- Servizi culturali	32.793	77.202	87.311
10- Servizi sportivi e ricreativi	41.979	114.156	70.949
11- Commercio al dettaglio di beni specifici e non specifici del Paese	426.778	924.363	584.529
TOTALE	1.153.564	2.763.297	1.730.440

Figura 4. Occupazione nelle industrie turistiche, Conto satellite del turismo 2022, Istat

1.2 TENDENZE EVOLUTIVE DEL TURISMO

Negli ultimi anni alcuni fenomeni esogeni hanno trasformato in maniera importante le abitudini dei consumatori, in termini di esigenze e di modalità di consumo. Nell'ambito del turismo, tre aspetti in particolare hanno portato ad una modifica sostanziale del modo di vivere il viaggio e l'esperienza turistica, con conseguenze sull'organizzazione e la gestione dell'offerta turistica. Il presente paragrafo ha l'obiettivo di mostrare l'impatto sul turismo che hanno avuto negli ultimi anni la digitalizzazione, la sostenibilità e la pandemia Covid-19.

1.2.2 Digitalizzazione

La rivoluzione digitale è un processo continuo che ha trasformato profondamente ogni aspetto della vita quotidiana. L'introduzione di dispositivi tecnologici come smartphone, realtà aumentata, rete wi-fi, software e internet, ha cambiato il modo di reperire informazioni, di fare acquisti e di fruire dei servizi che, in alcuni casi, sono stati adattati alla nuova dimensione digitale.

In ambito turistico, le tecnologie digitali hanno modificato radicalmente il comportamento del turista, trasformando le sue abitudini e le sue aspettative, con conseguenze importanti sull'approccio di costruzione dell'offerta turistica da parte delle imprese. Difatti, la digitalizzazione ha moltiplicato i *touchpoint* a disposizione delle organizzazioni per mettersi in contatto con il turista, come è osservabile dal modello del *traveler's digital journey* (Pencarelli, 2020).

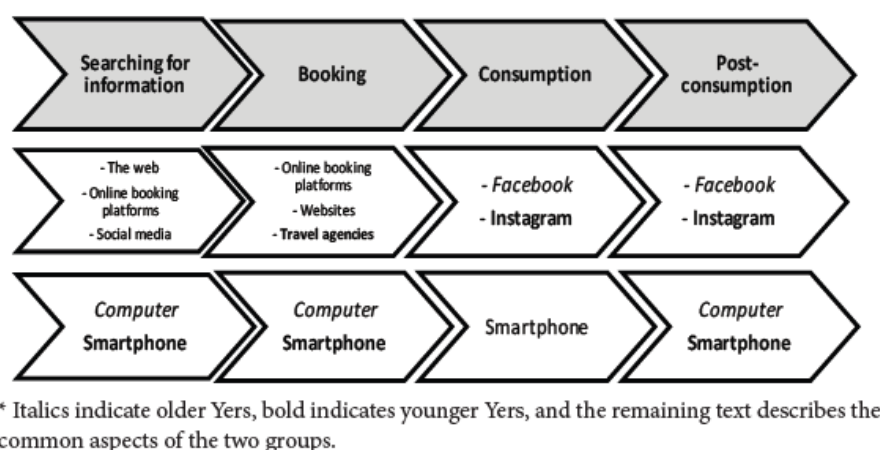


Figura 5. Digital Journey del millennial traveler.

Fonte: PENCARELLI T., *The tourist experience in the digital era: the case of Italian millennials*, Sinergie italian journal of management, Vol. 38, Issue 3, 2020, pag 181

Il modello raffigurato mostra come il viaggiatore abbia affiancato ai canali tradizionali l'utilizzo di Internet tramite smartphone e computer per interagire con il sistema turistico.

Come si può notare, il processo di acquisto del viaggio è suddiviso in quattro fasi: la raccolta delle informazioni, l'acquisto, il consumo e il post-consumo.

Nella fase di preparazione dell'itinerario di viaggio, l'utente utilizza i motori di ricerca e i social media per prendere ispirazione sulle mete da esplorare, raccogliere informazioni e successivamente prenotare direttamente online.

Strumenti come blog e motori di ricerca specifici, consentono al viaggiatore di effettuare delle scelte maggiormente consapevoli e di costruirsi delle aspettative più realistiche su ciò che lo attenderà una volta arrivato a destinazione. Inoltre, la diffusione delle piattaforme di booking online e delle OTA (Online Travel Agency) permettono al viaggiatore di fare paragoni di prezzo e di scegliere l'alternativa più vantaggiosa grazie alle recensioni di altri utenti.

Secondo una ricerca presentata alla decima edizione dell'Osservatorio Travel Innovation della School of Management del Politecnico di Milano⁹, nel 2023 il mercato digitale del turismo ha raggiunto i 20,4 miliardi di euro, corrispondenti al

⁹ Fonte: Osservatorio Travel Innovation della POLIMI School of Management, comunicato stampa del 25 gennaio 2024, "Gli acquisti digitali trainano la crescita del settore travel italiano: l'eCommerce vale 20,4 miliardi di euro nell'ospitalità e sfiora i 17 miliardi nei trasporti"

56% del totale del comparto. Le categorie di servizi maggiormente acquistate online comprendono i servizi di trasporto, gli alloggi, i pacchetti e tour.

Passando alla fase successiva del *digital traveler's journey*, durante il viaggio il turista è costantemente connesso e utilizza lo smartphone per svolgere diverse attività in tempo reale e in ogni momento della giornata, come la ricerca degli orari di un museo o di un ristorante, condividere sui social network gli scatti della giornata, accedere alle mappe per raggiungere una destinazione dell'itinerario, effettuare pagamenti. Questi sono solo alcuni dei momenti in cui il turista interagisce con l'ambiente digitale, che risulta essere un'occasione importante di condivisione e comunicazione per le imprese turistiche. Volendo fare un esempio pratico, essendo il turista abituato a controllare orari, menù e recensioni dei ristoranti prima di effettuare una prenotazione, un locale senza una presenza digitale aggiornata e curata potrebbe essere escluso dalle scelte del turista.

Il processo di acquisto del viaggiatore si conclude con il post-consumo. In questa fase, il turista solitamente condivide le esperienze vissute attraverso contenuti sui social network e scambia opinioni con altri utenti attraverso le recensioni.

Tale comportamento d'acquisto in ambiente digitale consente di definire il turista digitale come "SoLoMo" (Pencarelli, 2020): *social*, in quanto utilizza i social media; *local*, perché ricerca informazioni riguardo il luogo in cui si trova in quel preciso momento; *mobile*, ovvero il mezzo principalmente utilizzato per connettersi ad internet, lo smartphone. In questa accezione, il turista non è più

solo un fruitore passivo ma si afferma co-creatore delle informazioni esistenti sulla destinazione turistica, aumentandone il valore comunicativo.

La trasformazione digitale e il ruolo centrale del turista connesso hanno quindi delle implicazioni pratiche e manageriali che gli operatori del mercato turistico non devono sottovalutare, tra cui:

- l'importanza di lavorare sulla visibilità dell'azienda e sulla presenza nel *customer journey* del turista;
- l'influenza delle recensioni sulle decisioni di acquisto dei futuri turisti, per cui è necessario monitorare costantemente i commenti della *community*;
- l'adozione di una visione omnicanale per comunicare con i turisti attraverso molteplici touchpoint, online e offline;
- il potenziale delle tecnologie digitali nella definizione di una migliore targetizzazione della domanda e nell'intercettare nuove esigenze.

In conclusione, nell'era della digitalizzazione, il turista ha sempre più centralità e autonomia di scelta, pertanto gli attori del sistema turistico devono adattarsi a questo cambiamento integrando lo spazio digitale connesso a quello fisico, per interagire il più possibile con l'utente e aumentare le possibilità di ingaggio.

1.2.3 Sostenibilità

Negli ultimi venti anni l'incremento dei flussi turistici a livello mondiale ha messo in risalto le criticità legate alla sostenibilità del settore turistico. Difatti, se da un

lato il sistema turistico crea molteplici opportunità di crescita economica, dall'altro lato emergono non poche problematiche legate alla sua sostenibilità in termini ambientali, economici e sociali.

La UNWTO definisce il turismo sostenibile come quel “turismo che tenga pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti”¹⁰. Partendo da questa definizione si comprende come, in generale, la sostenibilità non faccia riferimento unicamente alla tutela dell'ambiente, bensì fa riferimento ad un concetto più ampio che comprende anche l'impatto sull'economia e la società. In particolare, il turismo sostenibile è un argomento di rilevanza sociale, in quanto non si limita ad essere una nuova tendenza del mercato turistico, ad appannaggio di turisti e aziende, ma genera risvolti importanti anche sulla comunità residente. Pertanto, risulta fondamentale il coinvolgimento della società e delle istituzioni locali per comprendere le possibili esternalità positive del turismo sostenibile e come ottenerne vantaggio.

Per poter introdurre il tema della sostenibilità nel turismo è necessario parlare dell'impatto prodotto, sia in positivo che in negativo, in termini ambientali, socio-culturali ed economici (Barresi, 2014).

¹⁰ Traduzione della definizione pubblicata dalla UNWTO, *"Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities"*

Partendo dall'impatto ambientale, il turismo genera in prima battuta effetti negativi riguardanti l'impoverimento delle risorse naturali e l'inquinamento generato, ad esempio dai trasporti e dalla gestione fuori controllo dei rifiuti in ambienti sovraffollati.

L'impatto economico del turismo è stato già evidenziato nei paragrafi precedenti, facendo riferimento alla creazione di ricchezza comune, alla nascita di nuove imprese e conseguenti posti di lavoro, anche se in periodi di contrazione economica il comparto turistico è uno dei primi a subirne le conseguenze negative.

Per impatto socio-culturale si intende l'insieme dei mutamenti provocati dal turismo nei sistemi valoriali e comportamentali di una comunità. Talvolta, il turismo può minare all'integrità culturale di un territorio, come accade in situazioni di sovraffollamento turistico (*overtourism*), in cui la quantità elevata di turisti costringe la comunità a mutare il proprio stile di vita per accomodare le esigenze dei turisti, a scapito dell'identità e delle tradizioni locali.

Il desiderio di ridurre gli impatti negativi del turismo è stato messo in evidenza dal XIII rapporto "Gli italiani, il turismo sostenibile e l'ecoturismo" di Fondazione Univerde¹¹, secondo cui l'87% degli italiani è consapevole delle potenzialità del turismo sostenibile e il 60% degli intervistati tiene conto di questo aspetto nella

¹¹ Fonte: Enel Learning Hub, articolo del 16 febbraio 2024, "Guida Pratica al Turismo Sostenibile per veri viaggiatori e non semplici turisti"

pianificazione del viaggio. Tutto ciò implica una maggiore attenzione da parte delle imprese turistiche e delle organizzazioni a tenere conto della sostenibilità nella progettazione dell'offerta turistica e nella valorizzazione della destinazione, che riguarda non solo la salvaguardia e il rispetto dell'ambiente, ma anche lo sviluppo equo e inclusivo delle comunità locali e l'adozione di pratiche socialmente responsabili.

Un esempio virtuoso di turismo sostenibile emerso in Italia negli ultimi anni riguarda il cicloturismo. Secondo una ricerca di Isnart e Legambiente¹², nel 2022 in Italia sono state registrate 31 milioni di presenze attribuibili ai cicloturisti, con un giro di affari di circa 4 miliardi di euro.

I cicloturisti, di provenienza sia nazionale che europea, hanno come principale scopo del soggiorno l'esplorazione della natura, seguito da shopping e interesse enogastronomico. Tutto ciò avviene lontano dai luoghi affollati e troppo conosciuti. In risposta a questo crescente interesse, i territori si stanno muovendo per proporre un'offerta dedicata a questa tipologia di clientela, sia in termini di escursioni che di convenzioni con strutture ricettive. Difatti, è cresciuto anche il numero di strutture ricettive "*bike friendly*", attrezzate per il confort del cicloturista.

¹² Fonte: BikeItalia, articolo del 25 ottobre 2022, "Cicloturismo in Italia: 31 milioni di presenze e 4 miliardi di indotto"

1.2.4 Pandemia Covid-19

A causa della pandemia di Covid-19 diffusa nel 2020 il comparto turistico ha subito una forte battuta d'arresto con importanti conseguenze economiche e sociali negli anni a seguire. Osservando alcune statistiche elaborate dalla UNWTO, è possibile notare l'impatto significativo della pandemia sull'Italia, sia in termini di turisti incoming che di fatturato.

Il grafico riportato mostra come nel 2020 ci sia stata una flessione in negativo degli arrivi in Italia del 61% rispetto al 2019, differenza che diminuisce di anno in anno con una variazione dell'11% nel 2023 rispetto al 2022.

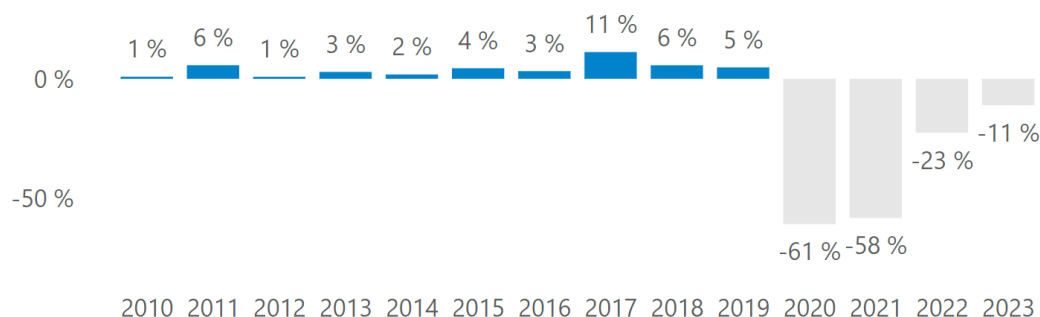


Figura 6. Variazione percentuale annuale del turismo incoming in Italia

Fonte: Banca dati UNWTO

In termini di ricavi, la variazione annuale del 2020 sul 2019 è stata del 61%, con un progressivo miglioramento fino a ritornare ai livelli di crescita pre-pandemici nel 2023.

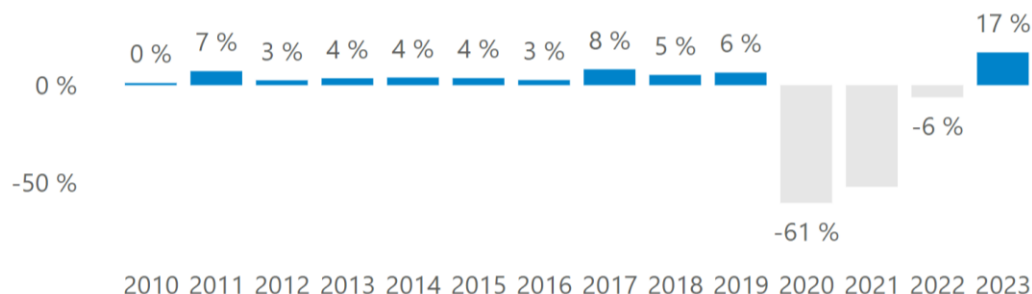


Figura 7. Variazione percentuale dei ricavi generati dal turismo incoming in Italia

Fonte: Banca dati UNWTO

La mancanza di flussi turistici ha causato gravi conseguenze a cascata su tutta la filiera turistica, interessando per primi il settore ricettivo e ristorazione, seguiti da tour operator e agenzie di viaggio, con un calo di 63 miliardi di euro per i consumi turistici interni e di 31 miliardi per il valore aggiunto (Cerutti, 2021).

I numeri riportati fanno riflettere sull'importanza del turismo come forza economica e fonte di sostentamento, ma allo stesso tempo la pandemia ha messo in luce le fragilità del settore, mostrando quanto sia frammentato e dipendente dalle micro e piccole imprese (Peres, Ottaviani, 2021) le quali, in assenza di sostegno esterno adeguato, non sono state in grado di affrontare la crisi economica generata. A tal proposito, per garantire la ripresa delle attività economiche ed evitare la chiusura delle imprese, sono state fondamentali le iniziative dei governi nazionali e dell'Unione Europea per sostenere i comparti in forte crisi. Alcune

azioni hanno riguardato il blocco dei licenziamenti, agevolazioni fiscali e contributi a fondo perduto.

A distanza di quasi quattro anni dalla pandemia, i flussi turistici sono ripartiti con un graduale ritorno ai livelli del 2019. La ripresa, se da un lato è stata spinta dall'eliminazione delle restrizioni, sembra essere stata stimolata dall'evoluzione delle abitudini di consumo del viaggiatore, i quali pongono maggiore attenzione nelle loro scelte ai temi della sostenibilità e al benessere.

1.3 IL MARKETING TERRITORIALE

I concetti affrontati nei paragrafi precedenti evidenziano il ruolo cruciale del turismo come leva economica e strumento di sviluppo territoriale. Il territorio, infatti, è composto da una combinazione di elementi tangibili e intangibili: popolazione, cultura, patrimonio storico e artistico, infrastrutture, posizione geografica e altri fattori che insieme ne determinano il valore complessivo.

In questo, il turismo ha un ruolo importante come driver di sviluppo economico, permettendo a soggetti esterni al territorio di entrarvi in contatto e contribuire alla generazione del suo valore del tempo.

Per fare in modo che avvengano queste sinergie, è necessaria una visione strategica d'insieme, che aiuti a trasformare il potenziale del territorio in nuova ricchezza. Tale compito è attribuito agli enti pubblici, i quali si impegnano attraverso politiche che includono anche il turismo a raggiungere obiettivi di

crescita del territorio come lo sviluppo di nuova imprenditorialità, il rafforzamento del tessuto economico esistente, la diffusione di competenze e innovazione, l'attrazione di utenti potenziali.

In questo contesto, il marketing del territorio si articola in due dimensioni principali, il marketing turistico e il marketing territoriale.

Partendo dal marketing turistico, si tratta di una disciplina basata sullo sviluppo dell'offerta turistica e sulla valorizzazione delle risorse attualmente presenti e disponibili sul territorio. Si occupa di modulare la *value proposition* per rendere attrattivo un territorio agli occhi di diversi *stakeholders*, interni ed esterni a sistema economico locale.

A questo si affianca il marketing territoriale, che ha come obiettivo la crescita di medio-lungo periodo del territorio, attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuove risorse integrabili con quelle esistenti per sviluppare un cambiamento strutturale dell'area, con una identità rinnovata per attrarre nuovi segmenti di mercato attualmente non servibili.

Attraverso l'azione combinata delle due componenti del marketing e la definizione di una corretta strategia e di un piano di azione, il territorio recupera la propria competitività, favorendo le condizioni che consentono ad un luogo di attrarre le risorse per lo sviluppo interno ma allo stesso tempo per stimolare interventi che permettano all'offerta territoriale di essere coerente con le attese della domanda, attuale e potenziale.

1.3.2 Finalità del marketing territoriale

Il marketing territoriale comprende un “insieme di azioni collettive attuate per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali, promuovere un’immagine positiva” (Texier e Valle, 1992)¹³. Sulla base di tali attività, i decisori politici si occupano di realizzare interventi volti a incrementare l’attrattività del territorio, lavorando proprio sulla valorizzazione degli elementi di attrattività e introducendo aspetti innovativi e migliorativi. I destinatari delle azioni di marketing territoriale sono quindi tutti gli *stakeholders* interni ed esterni al sistema che possono trarre vantaggio da un territorio.

Tra gli *stakeholders* interni si annoverano la comunità di residenti e di imprese esistenti nell’area di interesse. Nei loro confronti, il marketing territoriale ha come finalità la realizzazione delle loro aspettative.

Gli *stakeholders* esterni sono rappresentati invece dall’insieme di turisti, investitori, imprese e nuovi residenti che potenzialmente possono consumare e investire nel territorio. La finalità del marketing territoriale in questo caso risulta diversa, in quanto consiste nel mettere in atto azioni strategiche volte ad attrarre e fidelizzare i nuovi portatori di interessi.

L’insieme delle attività svolte all’interno e all’esterno del territorio servono ad aumentarne il valore e la reputazione, con effetto virtuoso nel lungo termine.

¹³ Citato in CORIO G, 2005, pag 5

La strategia di marketing territoriale, come già detto, è incentrata sulla valorizzazione degli elementi di attrattività del territorio, che rappresentano il punto di partenza per definire l'offerta territoriale. Tali elementi possono essere tangibili o intangibili (Corio, 2005).

Gli elementi tangibili di un territorio sono la posizione geografica e le caratteristiche morfologiche, le infrastrutture e l'urbanistica, la dotazione di servizi pubblici e privati, il patrimonio culturale, le caratteristiche del sistema economico e produttivo.

Gli elementi intangibili riguardano invece il sistema valoriale, il livello di abilità del sistema produttivo locale, le capacità del capitale umano, il livello di benessere, l'efficienza dei servizi pubblici.

La strategia di marketing territoriale deve quindi creare le condizioni per facilitare l'incontro tra l'offerta territoriale e la domanda espressa da diverse categorie di interlocutori, i quali hanno molteplici esigenze e sono in grado di apportare a loro volta differenti risorse che contribuiscono al processo di sviluppo economico di un territorio. Il marketing territoriale supporta con strumenti concettuali e operativi la politica di sviluppo locale, che viene plasmata dai decisori locali e condivisa con gli attori presenti sul territorio, ovvero l'insieme di imprese, comunità, turisti.

L'insieme delle tattiche e azioni tracciate nella strategia di marketing territoriale viene concretizzato con il piano di marketing territoriale.

1.3.3 Il piano di marketing territoriale

Il piano di marketing del territorio è il risultato di un processo che può essere ricondotto a tre fasi principali (Bonetti, Simoni, 2005):

1. l'analisi delle risorse presenti e del target di riferimento;
2. la definizione della futura identità strategica;
3. lo sviluppo del master plan.

La fase di analisi delle risorse risulta fondamentale per comprendere quali siano gli elementi di attrattività per abitanti e visitatori e quindi per plasmare un'offerta territoriale che sia il più vicina possibile alle esigenze degli stakeholders, risultante dalla combinazione delle diverse tipologie di risorse offerte dal territorio stesso: economiche, finanziarie, servizi, conoscenze, culturali e sociali. L'obiettivo dell'analisi è individuare le opportunità per incrementare il valore generato dall'offerta territoriale, ripensando il ruolo delle singole risorse e la relazione esistente tra queste.

Una volta definite le risorse, si passa all'analisi della domanda del territorio, interna ed esterna, che è importante per circoscrivere la vocazione dell'area e per far emergere gli elementi di forza e di debolezza del territorio rispetto ai concorrenti. Difatti, analizzando le eventuali carenze dell'offerta-territorio e ragionando sulle possibilità di miglioramento, sarà possibile ottenere un posizionamento strategico vincente e che sia in grado di sviluppare benessere per il territorio. Il risultato della fase di analisi è la definizione dell'offerta territoriale,

che comprende l'insieme degli aspetti tangibili e intangibili caratteristici dell'area, in grado di rispondere alle necessità della domanda.

Tale analisi deve essere svolta necessariamente secondo una duplice prospettiva, quella attuale e quella futura, che porterà alla creazione di diversi scenari con diverse combinazioni di risorse.

Una volta delineati gli scenari, si passa alla fase della scelta della futura identità strategica del territorio. Si andrà a definire il posizionamento strategico, ovvero l'insieme di caratteristiche alle quali il territorio deve tendere per diventare maggiormente attrattivo, attraverso l'offerta territoriale. Tale *output* può confermare ed esaltare gli elementi dell'offerta presenti sul territorio, oppure innovare tali aspetti per attivare un processo evolutivo che porti ad un cambiamento identitario del territorio.

L'ultimo step del processo di pianificazione di marketing territoriale riguarda lo sviluppo del master plan, ovvero l'insieme dei “progetti sinergici volti a modificare le risorse chiave dell'area ed a ridefinirne il ruolo in linea con la visione strategica prescelta (Cercola R., 1999)¹⁴. La scelta dei progetti di sviluppo deve essere effettuata tenendo in considerazione il divario, o *gap*, esistente tra la situazione di partenza e il modello strategico da raggiungere, che può riguardare aspetti organizzativi, di valorizzazione e di competenze.

¹⁴ Citato da BONETTI E., SIMONI M., 2005, pag 332

Il *gap* di organizzazione si riferisce al mancato coordinamento tra gli attori che creano valore nel sistema territoriale. Questo divario si riduce prevedendo azioni volte al sostegno delle attività economiche e al rafforzamento delle capacità relazionali e di condivisione della visione strategica.

Il *gap* di valorizzazione riguarda il modo in cui vengono impiegate le risorse, che limita le potenzialità economiche e di creazione del valore. Il marketing territoriale opera in questo senso per sviluppare capacità imprenditoriali e la nascita di nuove imprese con attitudine all'innovazione.

Infine, il *gap* di competenze fa riferimento alla mancanza di conoscenze specifiche per l'attuazione del piano di marketing territoriale. Tale aspetto viene colmato prevedendo iniziative formative a supporto dello sviluppo in loco delle competenze necessarie.

In conclusione, per realizzare una strategia e un piano di marketing territoriale è fondamentale avere una conoscenza approfondita degli elementi che lo compongono, dei soggetti decisori e degli attori coinvolti direttamente e indirettamente nel processo di sviluppo territoriale.

Per una buona riuscita del piano, è fondamentale inoltre definire delle tempistiche chiare e precise per l'attuazione delle tattiche e azioni previste, ma anche degli indicatori di performance per valutare la bontà del lavoro svolto, in termini qualitativi e quantitativi.

CAPITOLO 2: IL MARKETING TURISTICO

2.1 LA STRATEGIA DI MARKETING TURISTICO

Il marketing turistico concorre insieme al marketing territoriale alla valorizzazione strategica delle risorse di un'area geografica.

In particolare, il marketing turistico ha come obiettivo la creazione di una proposta di valore, basata su un sistema di offerta turistica e sulla creazione di un'identità chiara del territorio, che sia percepita dal viaggiatore e che lo spinga a visitare i luoghi e ad acquistare il mix di prodotti, servizi ed esperienze presenti, con orientamento all'ottenimento di risultati nel breve termine.

Data la natura sistemica del turismo, il processo di costruzione della strategia di marketing turistico non può prescindere dal considerare gli attori interni al sistema turistico. Pertanto, l'approccio corretto deve essere volto a rafforzare la capacità di un'area di attrarre turisti attraverso una proposta di offerta sviluppata dalla rete degli attori locali a cui partecipano imprese, enti pubblici, organizzazioni e privati (Bonetti, Simoni, 2005). I prodotti turistici frutto della collaborazione e del *networking* tra i vari attori saranno percepiti come di maggior valore da parte dei turisti.

In questa ottica, la strategia di marketing turistico si basa su quattro aspetti decisionali: la costruzione del brand, il posizionamento strategico, la *value proposition* e il marketing mix.

La costruzione del brand, o *brand building*, consiste nel creare un marchio comune che sia attrattivo all'esterno e che consenta al territorio di essere riconoscibile come destinazione turistica, garantendo maggiore notorietà e chiarezza identitaria.

Il posizionamento strategico contribuisce a rendere coerente l'insieme di stimoli che influenzano le decisioni del turista.

La proposta di valore, o *value proposition*, consiste nell'insieme di competenze e capacità che combinate tra loro consentono di delineare un modello di offerta, una promessa di valore, in grado di soddisfare le esigenze del viaggiatore.

L'ultimo aspetto decisionale riguarda il marketing mix, ovvero le leve di pricing, comunicazione e distribuzione.

La strategia di marketing turistico può essere articolata su tre livelli (Bonetti, Simoni, 2005): il livello territoriale, mirato a rafforzare l'attrattività complessiva della destinazione; il livello dei prodotti turistici, volto a ottimizzarne la capacità di generare valore; il livello degli operatori individuali, con l'obiettivo di migliorare le competenze e rispondere più efficacemente alle esigenze di segmenti specifici di turisti.

Nei prossimi paragrafi, si andranno ad approfondire il prodotto turistico e la destinazione turistica.

2.1.1 Il prodotto turistico

Il prodotto turistico può essere definito come un mix di prodotti e servizi ampio e articolato, su cui influiscono aspetti connessi alla soddisfazione del singolo individuo ed elementi ambientali. Tale concetto viene sintetizzato da Pencarelli e Forlani i quali, partendo dagli studi e dalle teorie di Pine e Gilmore, descrivono il prodotto turistico secondo una duplice prospettiva, quella del turista e quella del produttore.

Dal punto di vista del produttore, il prodotto turistico ha lo scopo di soddisfare specifiche esigenze del turista, verticalizzate sul singolo settore. Per cui, l'operatore turistico è interessato a curare gli elementi che compongono il prodotto offerto e gli aspetti legati all'erogazione del servizio.

Il turista invece, seguendo una prospettiva orizzontale, vede il prodotto turistico come un insieme di elementi, materiali e immateriali, che gli consentono di soddisfare le proprie esigenze e aspettative in merito al viaggio.

Le due prospettive concorrono alla costruzione di un'accezione globale di prodotto turistico, basata sui seguenti aspetti:

- gli elementi di attrazione nella destinazione, di cui fanno parte il patrimonio culturale e naturalistico;

- i servizi e *facilities* a disposizione del viaggiatore, come le strutture ricettive, ristoranti, trasporti, punti vendita al dettaglio;
- le infrastrutture che agevolano l'accesso alla destinazione;
- l'immagine della destinazione nel suo complesso, che spesso influenza la reputazione della singola organizzazione presente nella destinazione, sia in maniera positiva che negativa;
- le informazioni a disposizione del turista, reperibili sia online che tramite i canali tradizionali durante tutto il *customer journey*.

Da quanto esposto, si comprende quanto sia complesso progettare l'offerta turistica di un territorio, in quanto la soggettività dell'individuo e la presenza di fattori endogeni ed esogeni giocano un ruolo importante nella relazione turista-destinazione. Incidono in maniera importante anche le relazioni con i soggetti che popolano il sistema turistico, i quali sono sia esterni al territorio (clienti finali o intermediari, come tour operator e agenzie viaggio), che interni (imprese, enti pubblici, soggetti no profit, comunità locale...).

Dalla tipologia di relazioni che si instaurano tra gli attori e dallo scambio con il consumatore, possono emergere differenti configurazioni di prodotto turistico (Forlani, 2017): punto-punto, *package* e *network*.

Il prodotto turistico di tipo "punto-punto" viene autonomamente costruito dal turista, il quale instaura singole relazioni con i produttori dell'offerta, basandosi esclusivamente sulle informazioni disponibili. In questo caso, non c'è alcun

controllo sulla qualità del risultato complessivo, in quanto manca una proposta di prodotto complessiva e coerente con i fattori di attrattiva del territorio.

La configurazione “*package*” è opposta alla precedente, vi è la presenza di un intermediario che si occupa di costruire il prodotto turistico, limitando di contro la libertà di scelta del viaggiatore.

Il “*network*” è la configurazione ibrida, dove il prodotto turistico viene costruito dall’insieme di imprese che decidono di accordarsi per garantire standard qualitativi e coerenza con i fattori di attrattività. Il turista è libero di scegliere quali beni, servizi ed esperienze consumare.

La digitalizzazione ha favorito la nascita di una nuova configurazione di prodotto, detta “*dynamic packaging*”, che si differenzia dalle precedenti in quanto si svolge su piattaforme digitali che integrano la componente *real time* nelle decisioni di consumo. Il turista è così in grado di selezionare i servizi che preferisce e acquistare il pacchetto online, in tutta libertà.

L’evoluzione dei bisogni e delle abitudini di consumo dei turisti ha modificato la progettazione del prodotto turistico, arricchendo l’offerta di beni e servizi con la proposta di esperienze. Nonostante per tanto tempo sia stata accomunata alla categoria dei servizi, l’esperienza ha l’obiettivo di coinvolgere il turista sul piano personale. Difatti, vi è un maggiore grado di partecipazione nel processo produttivo dell’esperienza, detta anche co-produzione, che consente una più intensa personalizzazione del risultato finale, essendo la percezione

dell'esperienza molto legata al contesto in cui viene vissuta e alla soggettività del consumatore.

Dal lato dell'offerta, il prodotto-esperienza ha la peculiarità di essere il risultato di un'attività gestionale finalizzata alla sua messa in scena, per cui non può essere improvvisata ma deve essere organizzata secondo il modello teatrale.

2.1.2 L'economia delle esperienze

Un'evoluzione concettuale importante dell'offerta turistica è avvenuta con il contributo di Pine e Gilmore, i quali evidenziano come a partire dagli anni Novanta del Novecento ci sia stato un cambiamento nelle scelte di consumo dei turisti, segnando il passaggio dall'economia dei servizi all'economia delle esperienze.

Difatti, il benessere economico della società industriale di fine secolo ha generato nei consumatori nuove esigenze più sofisticate, le quali non potevano essere soddisfatte con l'acquisto di beni e servizi, bensì attraverso dei momenti "spettacolari" capaci di generare emozioni memorabili, ovvero le esperienze.

In questa nuova economia, l'offerta si trasforma, seguendo un modello organizzativo teatrale in cui gli operatori turistici si muovono come in uno spettacolo e il turista ricopre il ruolo di spettatore-attore, in quanto partecipa in maniera attiva alla buona riuscita dell'esperienza, attraverso il proprio coinvolgimento e le proprie emozioni. Fondamentale è anche il ruolo del contesto,

in quanto il turista solitamente vive le esperienze insieme ad altri consumatori ed il valore finale sarà influenzato anche dal *sentiment* collettivo.

Per quanto concerne l'offerta turistica, l'economia delle esperienze pone delle sfide in quanto si supera il concetto di qualità di prodotto e di servizio, che diventa un requisito fondamentale, per passare all'obiettivo di creare maggiore valore attraverso la soddisfazione dei bisogni di coinvolgimento personale ed emotivo del turista. In altre parole, le imprese turistiche, per creare maggiore valore economico, devono studiare le abitudini dei viaggiatori ed organizzare esperienze in grado di suscitare le giuste emozioni.

Per progettare al meglio l'offerta di esperienze, Pine e Gilmore suggeriscono il modello degli ambiti delle esperienze.

L'assunto cardine di questo modello è che il coinvolgimento è l'elemento base dell'economia delle esperienze, un concetto ben diverso dall'intrattenimento. Per tale ragione, le esperienze possono essere esaminate secondo due dimensioni: il grado di partecipazione del cliente e il coinvolgimento sensoriale.

Osservando lo schema riportato nella figura 8, le due direttrici dividono i quattro ambiti delle esperienze.

L'asse orizzontale rappresenta il diverso livello di partecipazione del turista, ovvero l'influenza attiva o passiva del consumatore sulla *performance*.

L'asse verticale misura il tipo di connessione ambientale e sensoriale dell'individuo con l'esperienza: da un lato c'è l'assorbimento, ovvero la

penetrazione nella mente della persona; dall'altro c'è l'immersione, che implica un coinvolgimento fisico e sensoriale.

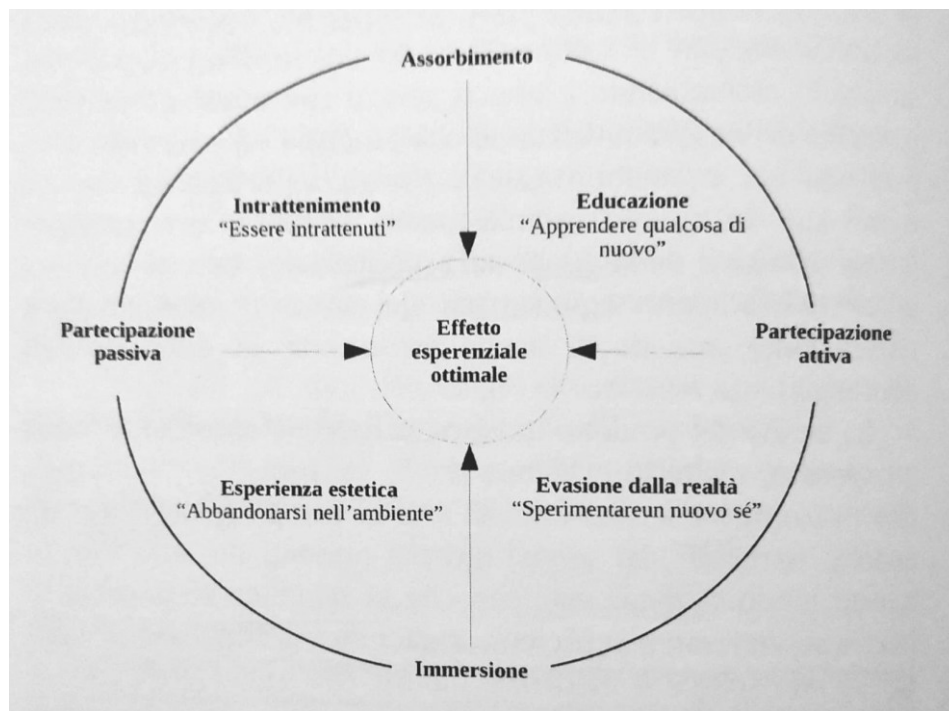


Figura 8. Rappresentazione del modello degli ambiti delle esperienze.

Fonte: Forlani F. (2017), pag 100

Dall'intersezione delle due dimensioni si ricavano i quattro ambiti dell'esperienza (intrattenimento, educazione, evasione e esperienza estetica), i quali sono presenti con intensità diverse e vengono influenzati dalla soggettività dell'individuo e dal contesto in cui viene fruita l'esperienza.

Partendo dall'ambito dell'intrattenimento, questo si manifesta quando la sfera sensoriale del turista viene stimolata in maniera passiva, con lo scopo di generare

divertimento temporaneo. In questa categoria rientra l'offerta dell'industria dell'*entertainment*, come la visione di spettacoli teatrali o concerti.

L'ambito dell'educazione si discosta dal precedente in quanto il consumatore partecipa attivamente all'esperienza, con l'obiettivo di accrescere le conoscenze o le abilità fisiche. Esempi di esperienze educative sono i corsi di cucina locale organizzati dagli hotel per trasmettere ai turisti le tradizioni del luogo.

L'esperienza estetica è caratterizzata da una minima influenza del turista e una totale immersione nell'ambiente in cui avviene l'esperienza, come accade durante la visita di mostre d'arte o parchi naturali, in cui ci si limita ad osservare.

L'ultimo ambito dell'esperienza è l'evasione, che consiste nell'immersione profonda nell'ambiente e nella partecipazione attiva dell'individuo, il quale diviene attore protagonista. Lo scopo di questa tipologia di attività è appunto l'evasione dalla routine, come nel caso di un'escursione in montagna.

Il contesto turistico risulta l'ambiente migliore per sperimentare i diversi ambiti dell'esperienza, in quanto è possibile testare diverse combinazioni per rendere l'esperienza memorabile e di valore per il viaggiatore, il quale viene toccato sul piano personale e ne esce trasformato.

Con l'intento di adattare gli studi di Pine e Gilmore al contesto turistico, Forlani¹⁵, partendo dall'assunto che il turista è co-produttore dell'esperienza turistica,

¹⁵ Si fa riferimento alle considerazioni esposte in Forlani F. (2017), *Il marketing delle esperienze turistiche*, pagg. 103-107.

delinea un modello che distingue le esperienze in base al livello di partecipazione dell'ospite.

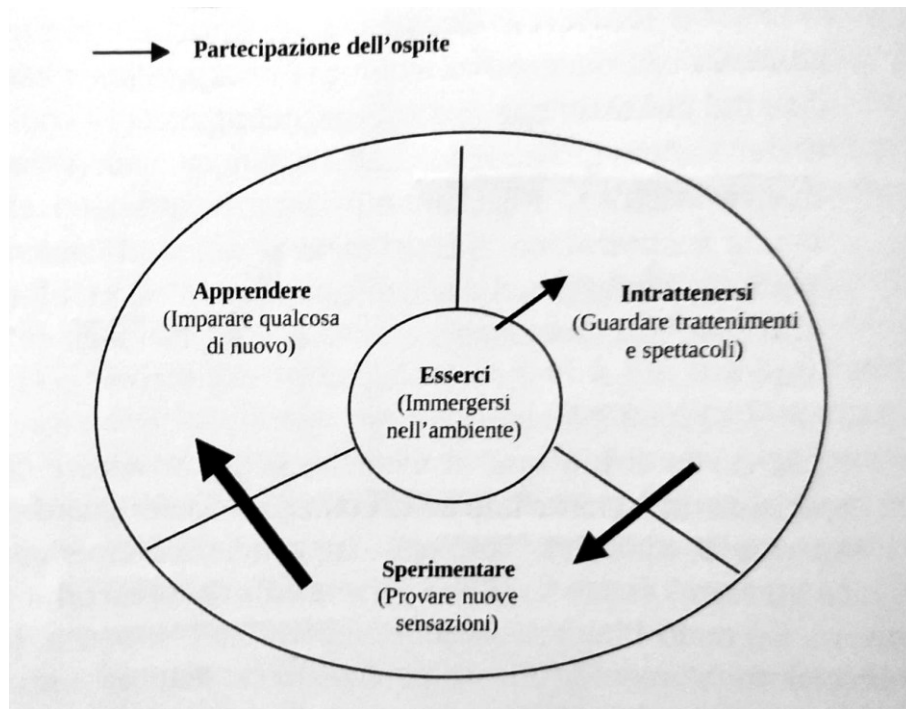


Figura 9. Gli ambiti dell'esperienza turistica

Fonte: Forlani F. (2017), pag 104.

La figura 9 mostra i quattro ambiti dell'esperienza turistica delineati da Forlani. L'estetica, o esserci, è la dimensione base ed è la motivazione primaria che fa accendere al turista il desiderio di voler partecipare all'esperienza. Al livello superiore c'è l'intrattenimento, ovvero la volontà di svagarsi, come per le esperienze ludiche. La terza dimensione dell'esperienza è l'evasione, quindi la partecipazione senza impegno ad un'esperienza, con il solo scopo di provare a

svolgere una certa attività. L'ultimo elemento è l'educazione, il desiderio di conoscere meglio il luogo, quindi il fine più nobile del viaggio.

Il modello proposto mette in evidenza come sia limitante ridurre la progettazione dell'offerta turistica esclusivamente alla dimensione estetica dell'esperienza e che debba essere arricchita di altri elementi in grado di soddisfare i diversi bisogni e valori del turista e contribuiscano ad accrescere il valore dato all'esperienza.

2.2 LA DESTINAZIONE TURISTICA

La destinazione viene comunemente definita come il luogo geografico che il turista sceglie come meta di viaggio, dove acquista e consuma beni e servizi turistici, contribuendo al tempo stesso alla creazione di flussi economici e di persone. I luoghi di viaggio scelti dall'ospite variano in base alle informazioni conosciute e agli interessi che lo spingono a viaggiare.

Pertanto, è possibile affermare che la definizione di destinazione è soggettiva e dipende da quanto il turista è distante dalla meta e dall'esperienza turistica che si sceglie di vivere. In merito a questo aspetto, Marchioro sostiene che “più è lontano il luogo di residenza dell'ospite e più è ampia la destinazione; più è specifico l'interesse dell'ospite potenziale e più è ristretta la destinazione”¹⁶.

Si può quindi affermare che la presenza turistica sia indispensabile per definire un luogo “destinazione”, in quanto ne viene riconosciuta dall'esterno l'unicità e la

¹⁶ Citazione da Marchioro S. (2017), pag. 62

validità di elementi attrattivi in grado di soddisfare le esigenze del viaggiatore e creare valore aggiunto.

La definizione proposta predilige la prospettiva del consumatore anche se è chiaro che la destinazione sia il risultato delle relazioni tra i vari elementi ed attori del sistema turistico, da cui derivano differenti punti di vista e possibili definizioni. Tali definizioni dipendono dalla percezione che i vari soggetti hanno della destinazione stessa e quindi come operatori, visitatori e comunità locale vedono gli elementi sociali, culturali ed economici del territorio. La letteratura divide le varie prospettive di definizione della destinazione in tre punti di vista: secondo la domanda, l'offerta e la visione olistica¹⁷.

Secondo la prospettiva della domanda, la destinazione turistica viene percepita come un prodotto unitario, un insieme di servizi e di attrazioni che permettono di soddisfare i bisogni e le esigenze di un certo segmento di consumatori. La scelta della meta di viaggio non è quindi legata esclusivamente alla posizione geografica, bensì all'insieme di prodotti e servizi che il turista reputa interessanti, valutando il prodotto-destinazione nella sua globalità.

Essendo la domanda centrale nella progettazione delle azioni di marketing turistico e territoriale, le attività di *destination management* dovranno essere orientate allo studio e all'individuazione dei segmenti di domanda e all'analisi del comportamento del turista.

¹⁷ Si riprende BENVENUTO M., VIOLA C. (2017), pag 47 - 54

Diversa è la definizione della destinazione turistica secondo l'offerta. Essendo il turismo un ecosistema popolato da diversi attori che svolgono attività in funzione del turista, la destinazione assume il ruolo di luogo amministrato, uno spazio definito in cui produttori e organizzazioni si coordinano per creare un'offerta turistica specifica, distintiva e che valorizzi le peculiarità del territorio.

In questa visione di condivisione delle prospettive, è importante che vi sia coordinamento decisionale tra i vari soggetti portatori di risorse e fattori di attrattività. Solitamente tale funzione di aggregazione e guida è svolta dalle amministrazioni locali, che si occupano di organizzare in maniera strategica le risorse del territorio per creare valore e mantenere attrattiva la destinazione turistica nel medio-lungo periodo, con l'obiettivo primario accrescere la competitività della destinazione e di creare opportunità di crescita economica.

La concezione olistica vede la destinazione come un luogo in cui domanda e offerta si relazionano costantemente, dove hanno rilevanza sia le scelte di consumo compiute dal turista, sia l'organizzazione dell'offerta e il coordinamento delle risorse. La destinazione turistica diventa così un luogo geografico connotato da elementi distintivi legati al territorio, alla società, alla cultura e all'economia che vengono riconosciuti come tali sia dalla prospettiva della domanda che da quella dell'offerta.

La visione olistica risulta la più completa, in quanto studia la destinazione come un sistema in cui le esigenze e le abitudini di consumo del turista si relazionano

con l'insieme organizzato delle attrattive locali che risultano dall'interazione tra imprese e organizzazioni pubbliche e private del territorio.

Questo contesto viene rappresentato in figura 10. Il turista, tramite i suoi bisogni e aspettative, attiva le componenti e gli attori del sistema turistico e genera come output la sua esperienza turistica, che a sua volta alimenterà l'immagine della destinazione e le scelte di altri futuri viaggiatori.

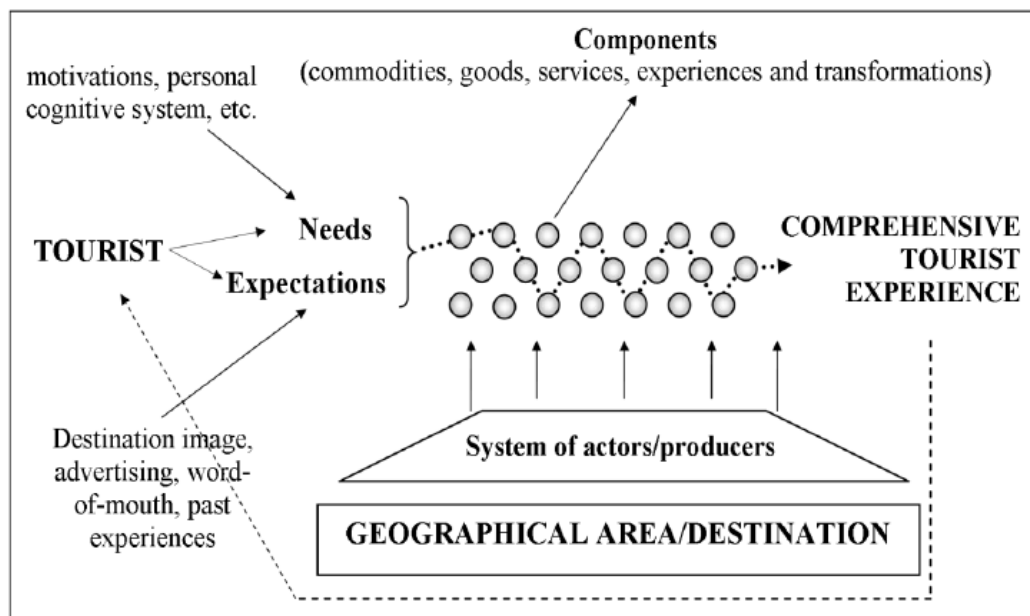


Figura 10. Raffigurazione del sistema composto da turisti, destinazione e prodotto turistico

Fonte: PENCARELLI T. (2020), pag 790

I diversi rapporti che intercorrono tra i soggetti del sistema turistico modellano due tipologie di destinazione turistica: *corporate* e *community*.

Nelle destinazioni *corporate*, l'offerta turistica viene progettata, gestita e promossa da società di gestione, con logica orientata al marketing. Tali organizzazioni controllano i fattori di attrattiva e perseguono obiettivi di redditività. Ne sono un esempio i villaggi turistici e i parchi tematici.

Le destinazioni *community* sono luoghi che si propongono sul mercato con un brand specifico e unitario, frutto dell'interazione tra gli attori e del coordinamento da parte degli enti pubblici locali, che controllano le relazioni e ne sostengono lo sviluppo attraverso finanziamenti. Nelle *community destination* il territorio si propone sul mercato nel suo insieme, un sistema unico di attrazioni che risulta riconoscibile dal turista, prodotto da unità imprenditoriali indipendenti che lavorano in maniera integrata e condividono obiettivi di sviluppo nel tempo.

Rispetto alle destinazioni corporate, le community sono più complesse da governare, in quanto risulta difficile per l'ente pubblico territoriale coordinare i soggetti indipendenti in ottica imprenditoriale e in assenza di gerarchie.

Un ulteriore aspetto che influenza la strategia di gestione della destinazione turistica è la fase del ciclo di vita in cui si trova. Si tratta di un processo naturale in cui l'evoluzione nel tempo dei flussi turistici, della configurazione dell'offerta, della notorietà, dell'impatto del turismo sul territorio e sulla cultura locale tracciano differenti approcci alla destinazione.

Il modello del ciclo di vita della destinazione turistica è stato formalizzato da Richard Butler a fine anni Ottanta del Novecento, il quale individua le seguenti

tappe: esplorazione, coinvolgimento, sviluppo, consolidamento, stagnazione e post-stagnazione.

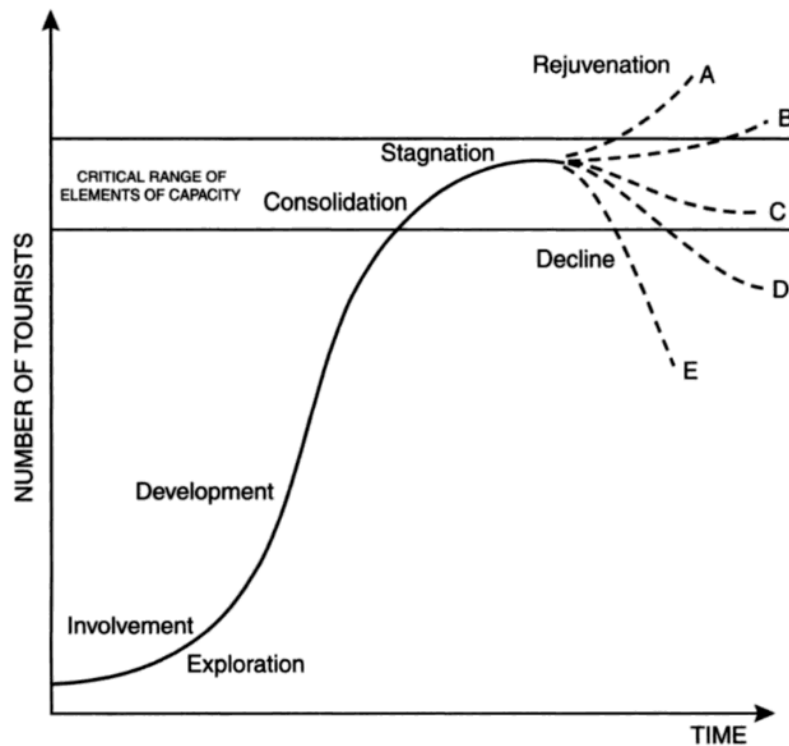


Figura 11. Evoluzione della destinazione turistica.

Fonte: BUTLER, R. (2006) pag 5

La prima fase è l'esplorazione, in cui il basso afflusso di turisti si integra con l'ambiente, che presenta uno scarso numero di servizi e strutture ricettive. Con il passare del tempo, la destinazione evolve alla fase del coinvolgimento. Le attività imprenditoriali si organizzano per offrire servizi ai turisti, diventando una fonte di lavoro per il territorio. Successivamente, c'è lo sviluppo, in cui nascono sempre

più servizi, si investe in attività di promozione e il flusso di turisti cresce in tempi rapidi. Dopo lo sviluppo, solitamente la destinazione vive un periodo di consolidamento, l'attività turistica diventa una risorsa economica per il territorio. Il consolidamento e la successiva stagnazione sono i periodi critici della destinazione, in quanto si raggiunge il picco di sfruttamento delle risorse e si contano i danni legati al turismo di massa. La crescita economica rallenta e per evitare il declino sono necessarie delle azioni strategiche di marketing territoriale e turistico per la rivalutazione dei fattori attrattivi e reinventare la destinazione.

Da quanto esaminato, emerge chiaramente come l'evoluzione nel tempo influenzi non solo la percezione della destinazione e l'interesse dei turisti, ma anche la trasformazione della struttura economica del luogo. Difatti, soprattutto nelle fasi centrali di sviluppo e consolidamento, il territorio si organizza per offrire sempre più servizi di qualità e il turismo diventa una parte essenziale del sistema economico locale, con impatto sui livelli di occupazione e di dipendenza dell'area geografica dal turismo come fonte di sopravvivenza. Pertanto, è fondamentale introdurre una strategia di *destination management* per affrontare il cambiamento endogeno ed esogeno, ponendo in atto azioni correttive e trasformative per evitare il declino.

2.2.1 Destination management

Il *destination management* è un organo di governo della rete dell'offerta turistica locale che "si occupa di pianificare lo sviluppo strategico, predisporre piani di marketing e gestire servizi di supporto, cercando di garantire al contempo l'equità fra tutti i soggetti coinvolti"¹⁸. Si tratta di una funzione di *meta-management*, ovvero un organismo di ordine superiore alle parti che ha il ruolo fondamentale di coordinare le risorse e di restituire un'identità comune sul mercato, attraverso la promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici espressi dal territorio, al fine di generare flussi in ingresso che siano al contempo sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti nel sistema.

Il *destination management* nasce quindi dall'esigenza di integrare in un unico processo strategico tutte le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva, per stimolare la domanda e dare il posizionamento più adeguato alla destinazione. Pertanto, il processo strategico coinvolge tutti gli attori del sistema turistico e dovrebbe superare le logiche competitive interne e incoraggiare la cooperazione tra attori pubblici e privati con il fine comune di creare valore.

Il concetto di *destination management* può essere interpretato sia in chiave istituzionale che funzionale (Marchioro, 2014). In ottica istituzionale, si intende l'assetto di governo e l'insieme delle competenze decisionali e direttive; secondo la prospettiva funzionale, rappresenta l'insieme delle attività di pianificazione,

¹⁸ BENVENUTO M., VIOLA C. (2017), pag. 83

organizzazione, gestione e controllo delle imprese che operano all'interno della destinazione turistica. Partendo da questa duplice interpretazione, è possibile riassumere i macro-obiettivi del *destination management*:

- generare flussi turistici di incoming, attraverso lo studio e lo sviluppo dei fattori di attrattività, garantendo la generazione di redditività;
- gestire l'immagine e il valore simbolico della destinazione, tramite la comunicazione e promozione degli elementi distintivi al giusto target;
- coordinare e gestire le relazioni con i portatori di interesse, quindi integrare le attività degli operatori locali in ottica di *networking*;
- valutare l'impatto del turismo sul territorio, in termini ambientali, economici e sociali.

Il soggetto designato al raggiungimento di tali obiettivi è la *destination management organization* (DMO), definita dalla UNWTO¹⁹ come “l'entità organizzativa principale che può comprendere le diverse autorità, *stakeholder* e i professionisti e che facilita le partnership del settore turistico verso una visione collettiva della destinazione”. La governance può essere strutturata nella forma di ente pubblico oppure associazione pubblico-privata e fa parte dei governi nazionali, regionali o locali.

¹⁹ Fonte: Definizione ufficiale della UNWTO pubblicata sul sito istituzionale

L'ENIT, Agenzia Nazionale per il Turismo, redige e aggiorna periodicamente l'elenco delle DMO riconosciute in Italia, a disposizione degli stakeholder e operatori del turismo per favorire la costruzione di relazioni in rete.

La DMO svolge la funzione di *destination developer*, ovvero agisce per guidare e coordinare lo sviluppo del territorio e accrescere la sua competitività nel medio-lungo termine. Per fare questo, non svolge solamente attività di marketing e promozione della destinazione, bensì opera per “imprimere un indirizzo strategico di fondo consistente in una visione di sviluppo di ampio respiro”²⁰.

La figura 12 schematizza le attività svolte dalla DMO, che possono essere classificate in primarie e di supporto²¹.



Figura 12. Le attività di destination marketing e management

Fonte: D'Angella F. (2016), pag 17

²⁰ Marchioro S. (2014), pag. 70.

²¹ Per un approfondimento sul tema, si rimanda a D'ANGELLA F. (2016).

Le attività primarie fanno riferimento alla progettazione e realizzazione dell'offerta turistica, alla comunicazione e promozione della destinazione. Si tratta di azioni strategiche che riguardano lo studio dei fattori di attrattività, lo sviluppo del network di relazioni tra gli attori del sistema turistico della destinazione e l'implementazione delle attività di marketing, volte a mettere a sistema i vari elementi e a presentare un prodotto unico, riconoscibile dai turisti e competitivo sul mercato. Fra queste rientrano ad esempio la definizione degli strumenti di informazione a disposizione del turista, le modalità di accoglienza e la programmazione degli eventi e attività ricreative.

Le attività di supporto sono fondamentali per sostenere l'impianto organizzativo della DMO, sia in termini economico-finanziari che di sviluppo delle competenze e dello scambio informativo.

Da quanto esposto, emerge l'importanza della relazione con le organizzazioni pubbliche e private presenti sul territorio, che devono necessariamente coordinarsi per mantenere la coerenza con l'obiettivo di posizionamento e di target comune che si intende raggiungere.

Dal livello di collaborazione e di condivisione dei soggetti coinvolti dipenderanno le performance delle strategie di gestione della destinazione, superando alcune difficoltà di contesto (Marchioro, 2014):

- frammentazione dei soggetti da coinvolgere (pubblica amministrazione, imprese private, comunità ospitante) e dei beni e servizi offerti;

- immagine del territorio condizionabile da fattori o eventi esogeni, che escono dalla sfera di controllo della DMO;
- poca o scarsa influenza della strategia comune sul marketing di prodotto svolto dai singoli operatori turistici;
- costante necessità di reperire fonti di finanziamento per investimenti in servizi, ricettività e infrastrutture.

In sintesi, il successo della destinazione turistica emerge dall'azione sinergica di tutti gli attori che fanno parte del sistema e dalla condivisione delle risorse e competenze, con l'obiettivo ultimo di sviluppare il territorio e renderlo capace di generare valore nel lungo termine.

CAPITOLO 3: IL TURISMO NELLA REGIONE MARCHE

3.1 IL MERCATO TURISTICO MARCHIGIANO

Le Marche vengono definite da molti come “la regione al plurale” per le sue peculiarità culturali, storico-artistiche e ambientali, ma anche per l’eterogeneità del tessuto economico-sociale. In questo contesto così ricco e variegato, il turismo rappresenta una potenziale leva di sviluppo per rivitalizzare il territorio, segnato negli ultimi dieci anni da eventi calamitosi quali il sisma del 2016, la pandemia del 2020 e l’emergenza idrogeologica del 2022 che hanno accentuato una situazione sociale ed economica in oggettiva difficoltà.

Difatti, il territorio marchigiano è popolato da industrie manifatturiere, artigiani ed agricoltori, da piccole e medie imprese che gradualmente hanno perso competitività e rallentato la crescita economica, con conseguenze negative sul mercato del lavoro e sullo sviluppo demografico.

In questo scenario apparentemente poco favorevole al progresso economico, il comparto turistico sembra essere l’unico contro tendenza, con la partecipazione nel 2023 di 5053 imprese turistiche con dipendenti e 34,4 mila lavoratori in media, con picchi fino a 47,8 mila addetti nella stagione estiva²².

²² Fonte: Articolo ANSA del 9 ottobre 2024, “Nelle imprese turistiche delle Marche 60% occupati è giovane”

La varietà dell'offerta turistica risulta essere il punto di forza del turismo regionale, che si presta ad attrarre visitatori con esigenze e preferenze di viaggio differenti di tipo culturale, gastronomico e naturalistico. Tale caratteristica è stata anche riconosciuta nel 2020 dalla rivista internazionale “Lonely Planet”, che ha inserito le Marche nella classifica delle dieci regioni della categoria “*Best in travel 2020*” definendola come la meta ideale da scoprire tutto l'anno.

Se da un lato il turismo consente la diffusione e la valorizzazione delle eccellenze, dall'altro deve essere anche un mezzo per favorire la crescita e la sopravvivenza di un territorio. Per queste ragioni, le istituzioni stanno mettendo in atto un piano strategico di sviluppo turistico volto a ridefinire l'offerta turistica regionale, a ristrutturare l'organizzazione del sistema turistico e a focalizzare gli investimenti di marketing e comunicazione verso la creazione di un'unica destinazione turistica regionale.

3.1.1 Dati sul turismo regionale

La crescita del comparto turistico regionale è riscontrabile prendendo in esame le caratteristiche e gli indicatori chiave che misurano la consistenza della domanda e dell'offerta turistica.

Partendo dalla domanda, i grafici mostrano l'andamento dei flussi *inbound* degli ultimi sei anni, in particolare gli arrivi e le presenze. Si osserva un trend positivo,

arrestatosi nel 2020 causa pandemia e prontamente recuperato nel triennio successivo con oltre 2,5 milioni di arrivi e 10,6 milioni di presenze nel 2023.

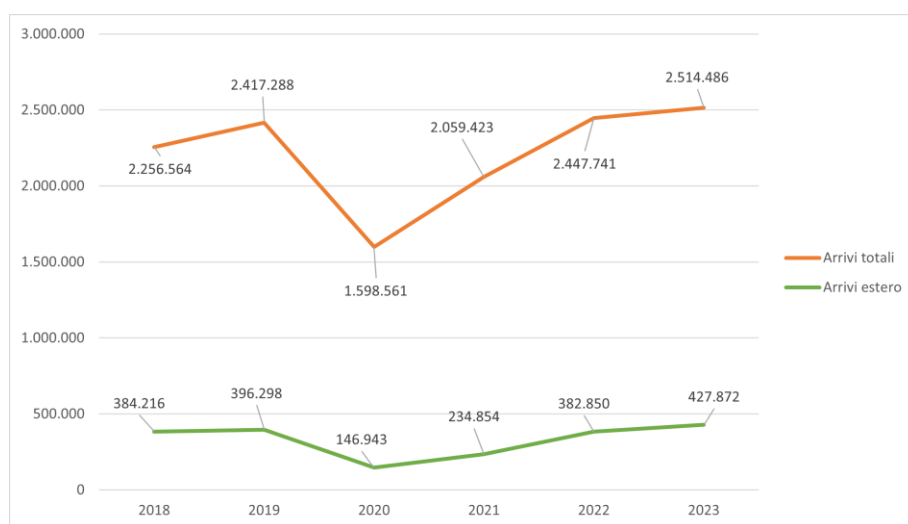


Figura 13. Arrivi totali e dall'estero dal 2018 al 2023

Fonte: Elaborazione dell'autrice su dati dell'osservatorio regionale del turismo

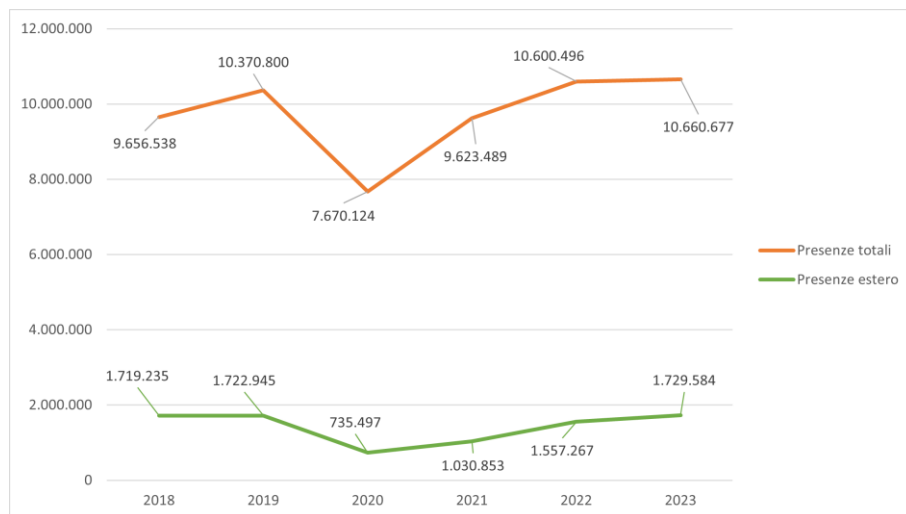


Figura 14. Presenze totali e dall'estero dal 2018 al 2023.

Fonte: Elaborazione dell'autrice su dati dell'osservatorio regionale del turismo

Dai flussi globali sono stati scorporati i dati riferiti agli arrivi e alle presenze di turisti internazionali, che rappresentano circa il 17% dei flussi totali.

Analizzandone la provenienza, si osserva come la Germania sia il principale paese attratto dai territori marchigiani, seguito dai Paesi Bassi, Svizzera e Liechtenstein, Francia, Polonia e Regno Unito, che rappresentano oltre la metà degli arrivi e delle presenze internazionali.

Paese di provenienza	Arrivi	Presenze	% arrivi sul totale	% presenze sul totale
Germania	89.068	396.729	19,50%	20,61%
Paesi Bassi	41.390	228.980	9,06%	11,90%
Svizzera e Liechtenstein	37.160	142.265	8,14%	7,39%
Francia	29.481	94.056	6,46%	4,89%
Polonia	21.125	78.610	4,63%	4,08%
Regno Unito	20.505	78.662	4,49%	4,09%
TOTALE PARZIALE	238.729	1.019.302	52,27%	52,96%
TOTALE ALTRI PAESI	217.973	905.409	47,73%	47,04%
TOTALE PAESI ESTERI	456.702	1.924.711	100,00%	100,00%

Figura 15. Dettaglio sulla provenienza dei turisti dall'estero nel 2023.

Fonte: Elaborazione dell'autrice su dati dell'osservatorio regionale del turismo

Tale informazione è strategica in funzione della pianificazione delle attività di promo-commercializzazione dell'offerta turistica regionale. Interpretando i dati e le informazioni sulla geografia dei paesi di provenienza, è facilmente deducibile che una delle principali motivazioni di viaggio verso le Marche sia il turismo balneare. Questo è anche confermato dalla concentrazione dei flussi *inbound* nella stagione estiva. Come mostra il grafico seguente, il picco si presenta nei mesi di luglio e agosto, confermando le statistiche a livello nazionale.

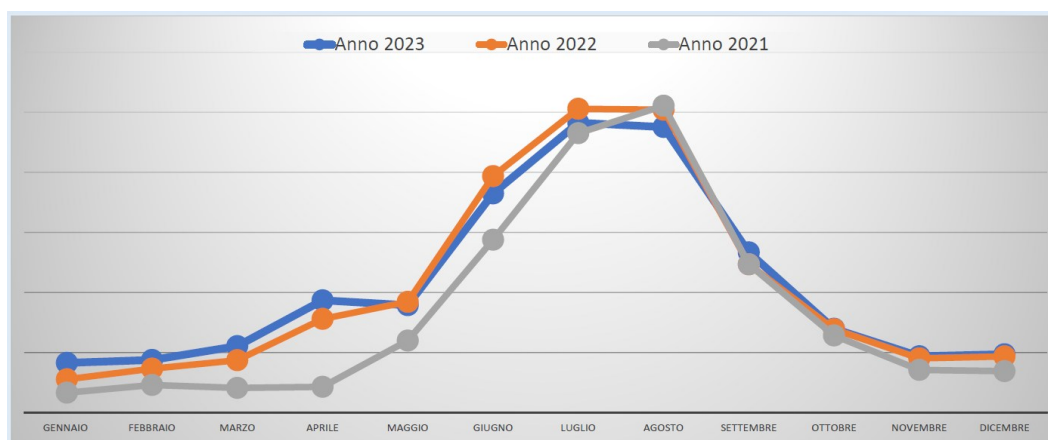


Figura 16. Statistiche mensili degli arrivi, per il triennio 2021-2023.

Fonte: Presentazione dati sul turismo alla fiera BIT 2024, Regione Marche

Passando all'analisi dell'offerta turistica, il settore è suddiviso tra strutture ricettive e attività di intermediazione. In particolare, operano sul territorio 9.347 imprese attive, di cui l'80% è costituito dal comparto ristorazione (7.560), seguito da attività di alloggio (1.448) e agenzie e tour operator (366)²³.

Con riferimento alle attività di alloggio, la capacità ricettiva del 2023 è stata di oltre 11 mila strutture con più di 203 mila posti letto. Andando più nel dettaglio, nella tabella si può osservare come vi sia una prevalenza delle attività ricettive extralberghiere su quelle alberghiere, con il 93% delle strutture e una copertura del 74% dei posti letto.

²³ Fonte: Corriere Adriatico, articolo del 27 giugno 2024, "L'industria del turismo nelle Marche: in 52 mila per servire 2,5 milioni di visitatori"

Altro dato interessante è la categoria degli alloggi privati: rappresentano oltre la metà delle strutture attive nelle Marche e soddisfano il 13% della domanda di posti letto.

PROVINCIA	Totale esercizi alberghi		(C.2) Altri alloggi privati		Totale esercizi extra alberghieri		Totale esercizi ricettivi	
	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti	Numero	Letti
Ancona	213	14.453	2.082	9.404	3.384	40.828	3.597	55.281
Ascoli Piceno	163	12.026	815	3.936	1.551	19.747	1.714	31.773
Fermo	54	3.026	406	2.063	972	30.561	1.026	33.587
Macerata	96	4.672	986	4.824	1.909	27.751	2.005	32.423
Pesaro e Urbino	248	18.244	1.457	7.120	2.427	32.270	2.675	50.514
MARCHE	774	52.421	5.746	27.347	10.243	151.157	11.017	203.578
% sul totale	7%	26%	52%	13%	93%	74%	100%	100%

Figura 17. Capacità ricettiva della regione Marche nel 2023.

Fonte: Elaborazione dell'autrice su dati dell'osservatorio regionale del turismo

I dati sulla capacità ricettiva delle Marche confermano la tendenza nazionale della crescita degli affitti brevi, favorita dalla digitalizzazione e dalla diffusione di piattaforme online dedicate alla prenotazione di alloggi privati. Se nei centri urbani principali possono entrare in concorrenza con le strutture di tipo alberghiero e sollevare disagi nel mercato immobiliare, gli esercizi extralberghieri svolgono un ruolo importante nelle aree interne, dove spesso non sono presenti alberghi e consentono al turista di soggiornare anche nei centri meno sviluppati.

3.1.2 L'offerta turistica regionale

L'offerta turistica delle Marche riflette pienamente la sua natura di “regione al plurale”, proponendo un ventaglio diversificato di esperienze che rispondono ai

molteplici interessi e necessità di chi viaggia, consentendo di combinare attività e costruire itinerari personalizzati.

La pluralità dell'offerta turistica è in prima battuta strettamente legata alla conformazione geografica del territorio regionale.

Le Marche presentano una suddivisione naturale in tre fasce: la costa adriatica, la zona collinare (che occupa i due terzi della superficie regionale) e la catena montuosa appenninica. Questa varietà territoriale ha favorito lo sviluppo di molteplici forme e motivazioni di viaggio, dal più conosciuto turismo balneare a quello naturalistico e rurale.

Il paesaggio, con i suoi ambienti diversificati, si rispecchia anche nell'organizzazione urbanistica: mentre sulla costa sono concentrate le città e le infrastrutture che consentono una elevata viabilità, l'entroterra accoglie borghi e aree rurali che custodiscono quasi segretamente la storia, le tradizioni, l'autenticità e le bellezze paesaggistiche.

L'offerta di prodotti e servizi turistici che emerge da questo contesto è articolata in cluster tematici²⁴, che offrono una chiave di lettura razionale e fungono da accentratori sia per i turisti, per veicolare una comunicazione diretta su determinati interessi, sia per orientare le aziende produttrici verso una maggiore specializzazione dell'offerta turistica. I cluster individuati riguardano: Parchi e natura attiva, Genius of Marche (arte e cultura), Marche by Bike, Marche Family,

²⁴ Si fa riferimento ai cluster di prodotto pubblicati sul sito istituzionale della Regione Marche

Marche in Moto, Marche in Blu, Marche gusto e tradizioni, L'arte di saper fare, Dolci colline e antichi borghi, Marche Cinema, Marche Wedding, Wellness terme e benessere, Trekking, Business and Meeting, Turismo scolastico, Scienze e tecnica. Questa segmentazione testimonia la difficoltà nel tracciare un profilo unico di visitatore delle Marche, data la moltitudine di esperienze che possono essere vissute durante il soggiorno, legate al territorio, alla cultura, al divertimento, alla mobilità e alle diverse esigenze di gruppo.

Le attrattive principali della regione si concentrano su tre elementi cardine: le località balneari, i borghi e i parchi naturali.

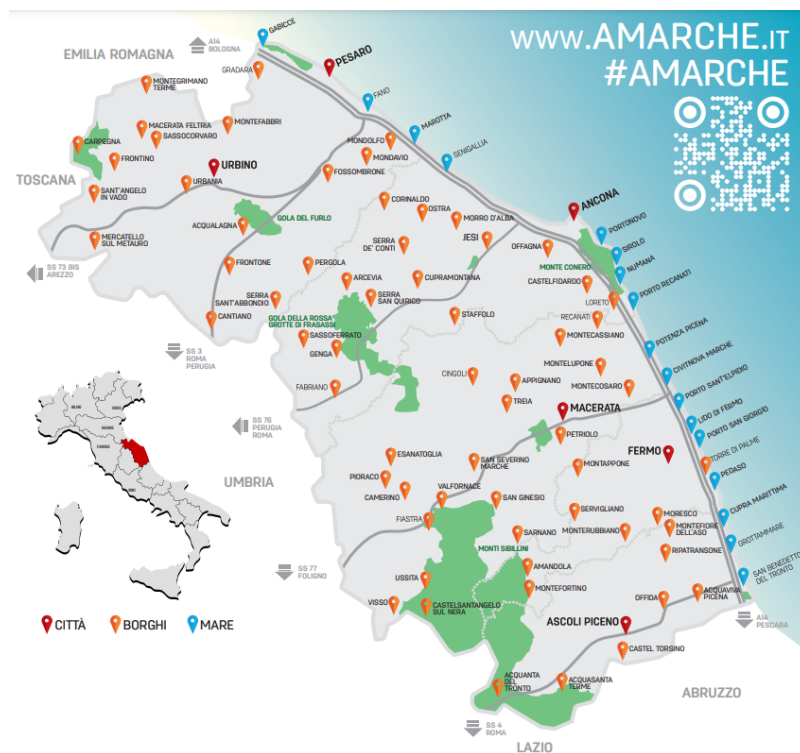


Figura 18. Cartina turistica della regione Marche.

Fonte: Blog Amarche – Meravigliose scoperte

Partendo dalle località balneari, il territorio marchigiano si presenta con 19 comuni Bandiera Blu riconosciuti nel 2024, quinta regione in Italia per numero dopo Liguria, Puglia, Calabria e Campania. Con un litorale di circa 200 km, il turismo balneare risulta essere un'importante risorsa economica, che ogni anno nei mesi estivi ospita turisti nazionali e internazionali.

Parallelamente i borghi, presenti in tutto il territorio, sono la principale fonte storica del passato medioevale della regione e la loro tutela è fondamentale per preservare il patrimonio artistico-culturale, paesaggistico e urbanistico. Sono presenti 28 borghi certificati "Bandiera Arancione" dal Touring Club Italiano e 31 comuni appartenenti alla rete de "I borghi più belli d'Italia". Secondo un recente studio commissionato dalla Camera di Commercio delle Marche a ISNART, il 12,5% dei turisti della regione sceglie di integrare nel proprio itinerario di viaggio escursioni nei borghi della regione²⁵, per scoprire la cultura del luogo e le specialità enogastronomiche.

Il terzo aspetto peculiare della regione Marche riguarda il patrimonio naturalistico, che include due parchi nazionali, quattro parchi regionali e sei riserve naturali. Questi luoghi sono ideali per praticare attività all'aria aperta come escursioni, sport acquatici, volo, speleologia, cicloturismo, equitazione, golf.

²⁵ Fonte: Piceno Oggi, articolo del 22 marzo 2024, "Turismo Marche: Camera di Commercio diffonde i dati dell'Osservatorio Turismo con focus su borghi e offerta sostenibile"

Le eccellenze enogastronomiche e il calendario di eventi completato gli elementi di attrattività delle Marche. Secondo la medesima ricerca ISNART, il 32,4% dei visitatori stranieri sceglie questa regione per la qualità dei suoi prodotti locali, mentre eventi che spaziano dalle tradizioni popolari alla cultura e all'intrattenimento attraggono il 21% dei turisti internazionali e il 26,4% dei turisti italiani.

Da quanto esposto emerge chiaramente la ricchezza e la diversificazione dell'offerta turistica regionale, elementi che rappresentano sia un'opportunità che una sfida in sede di elaborazione strategica del percorso di sviluppo turistico della destinazione Marche.

3.2 LA STRATEGIA DI SVILUPPO TURISTICO REGIONALE

Come si ha avuto modo di approfondire nei capitoli precedenti, il sistema turistico territoriale vede la copresenza di attori di diversa natura, i quali si impegnano per operare in maniera coordinata allo scopo di creare valore attraverso l'offerta turistica. Tra i vari attori del sistema, le istituzioni pubbliche sono responsabili della gestione politica e strategica del territorio, svolgendo un ruolo importante nel determinare le linee di azione per sviluppare il territorio e creare valore economico e sociale per i cittadini che vi risiedono.

L'organizzazione turistica della Regione Marche è stata normata nel 2006 con il "Testo unico delle norme regionali in materia di turismo", documento che

sancisce l'importanza del turismo come leva strategica per la crescita economica del territorio e ne delinea il modello organizzativo, definendo ruoli e compiti dei vari attori pubblici e privati facenti parte del sistema.

Le funzioni in capo all'organo regionale riguardano la pianificazione, il coordinamento e la programmazione in materia di turismo, nonché tutte le funzioni amministrative di cui è necessario assicurare l'esercizio unitario. Le linee strategiche vengono definite e diffuse ogni tre anni tramite il piano regionale per il turismo, al quale segue il programma annuale del turismo, contenente la pianificazione puntuale delle azioni di sviluppo turistico e le risorse finanziarie per poterle implementare.

3.2.1 Gli obiettivi di sviluppo

Il piano di sviluppo turistico regionale attualmente in vigore è stato diffuso nel 2021, con validità triennale e riconfermato nelle linee strategiche dai programmi annuali che ne sono susseguiti²⁶.

Tale piano ha come obiettivo principale il rilancio dell'economia del turismo e il superamento delle criticità già presenti nel sistema turistico regionale e accentuatesi negli anni precedenti con il verificarsi dell'evento sismico del 2016 e la pandemia del 2020.

²⁶ In questo paragrafo si fa riferimento alla deliberazione n.13 approvata dall'assemblea legislativa regionale nella seduta del 20 maggio 2021, n.25

Nel testo, vengono riportate tre principali problematiche:

- l'eccessiva frammentazione organizzativa del sistema turistico, che ha causato un disallineamento tra obiettivi e azioni realizzate dai diversi soggetti coinvolti presenti sul territorio;
- la scarsa conoscenza da parte dei potenziali turisti degli elementi di attrattività del territorio e la bassa presenza di viaggiatori provenienti dall'estero;
- la forte concentrazione nei mesi estivi dei flussi e dell'offerta turistica, con una bassa tendenza alla destagionalizzazione.

Partendo dall'analisi della situazione, l'assemblea legislativa regionale ha proposto un nuovo approccio strategico, che comprende una serie di azioni volte a riposizionare il "Brand Marche" nel contesto nazionale e internazionale. A coordinamento di tali attività è stata proposta e successivamente realizzata la costituzione dell'Agenzia del Turismo e dell'Internazionalizzazione delle Marche (ATIM), l'organismo di *destination management* incaricato di attuare le azioni di promozione turistica e di sviluppo sui mercati internazionali.

Dalla lettura del piano si evidenziano tre linee programmatiche di indirizzo per la crescita del sistema turistico.

La prima linea riguarda gli investimenti in attività di marketing e comunicazione, orientati ad accrescere l'attrattività della destinazione Marche, sia verso il pubblico dei consumatori (B2C) che alla platea degli intermediari turistici,

agenzie e altri soggetti operanti nel settore (B2B), in ottica prevalentemente internazionale. Tra le azioni introdotte per raggiungere questo obiettivo vi sono le campagne di comunicazione mirate e *omni-channel*, la partecipazione a fiere ed eventi di settore.

La seconda linea strategica riguarda la ristrutturazione dell'offerta di prodotti turistici della Regione, con l'intento di valorizzare le eccellenze del territorio e migliorarne la percezione da parte del target di riferimento. Come già detto nel paragrafo precedente, l'offerta turistica regionale è stata segmentata in diversi cluster di prodotto con l'obiettivo di ottimizzare l'impiego delle risorse e guidare sia il turista che i produttori.

La terza linea fa riferimento allo sviluppo dell'accoglienza turistica, che comprende sia la riqualificazione delle strutture ricettive che la riorganizzazione del sistema di informazione e accoglienza turistica (IAT) presente in maniera capillare sul territorio.

Il piano comprende inoltre misure volte al potenziamento dei servizi di mobilità all'interno del territorio regionale e allo sviluppo di progetti speciali per la tutela delle eccellenze e del patrimonio culturale.

3.2.2 Campagna promozionale "Let's Marche"

Nel secondo capitolo si è parlato della destinazione turistica e degli elementi che ne determinano il successo e la riconoscibilità nel medio lungo termine. Tra

questi, un ruolo importante viene affidato alla coerenza tra l'identità che viene comunicata e quello che invece viene percepito dal turista durante la sua esperienza. In questa ottica, le strategie di comunicazione e di *destination branding* di una destinazione turistica devono essere in grado di trasmettere e rispecchiare le specificità del sistema turistico territoriale e adattarsi all'evoluzione esogena ed endogena del mercato.

Seguendo tale approccio, è stato avviato un processo di definizione e valorizzazione dell'identità territoriale della destinazione Marche, orientato a costruire un'immagine coerente e distintiva che riuscisse a rendere più efficace la forza attrattiva dell'offerta turistica.

La campagna di rebranding si è basata sulla declinazione del concetto di “regione al plurale”, ricercando un concept che fosse in grado di includere tutti gli elementi di differenziazione e unicità della destinazione Marche, senza però prediligere alcuni aspetti a scapito di altri. Il risultato di questa ricerca è stato il nuovo *destination brand* “Let's marche!”, presentato a luglio 2023.



Figura 19. Logo della Regione Marche ideato dall'agenzia Omnigraf

La nuova identità visiva si traduce nel logo che, come spiegato dall'agenzia di comunicazione Omnigraf, “esprime la dimensione multifaccettata delle Marche con un invito e un'esortazione a conoscerle e ad esplorarle nella loro poliedricità. Una inedita esclamazione, portatrice di un significato espanso, ma subito intuibile dall'utente”²⁷.

Il logo rappresenta un invito all'azione, basato su un gioco di parole in inglese per sottolineare la vocazione internazionale. L'offerta turistica viene descritta da nove parole chiave: *dream* (sognare), *live* (vivere), *discover* (scoprire), *relax*, *meet* (incontrare), *taste* (gustare), *move* (attività all'aria aperta), *visit* (visitare), *enjoy* (apprezzare). Questi verbi attivi richiamano i diversi modi di vivere l'esperienza nella destinazione, consentendo a ciascun turista di scegliere il significato che più rispecchia la propria idea di viaggio.

La nuova identità rappresenta un'importante innovazione in un panorama comunicativo che necessitava di un aggiornamento, segnando un punto di svolta dopo due cambi di logo avvenuti tra il 2021 e il 2023.

²⁷ Fonte: Omnigraf Italia Web Specialist srl, articolo di blog, “Let's Marche, in Italy of course! La nostra nuova campagna per Regione Marche”



Figura 20. Loghi del brand Marche precedenti al rebranding del 2023.

Sulla base della rinnovata identità sono state strutturate le campagne di promocommercializzazione, declinate per i differenti mezzi di comunicazione, sia offline che digitali, come il sito web, i social network, advertising e spot pubblicitari, partecipazione a fiere ed eventi.

La campagna promozionale ha coinvolto anche la presenza di testimonial, scelti tra i personaggi di spicco in ambito sportivo di origine marchigiana, individuati dal team creativo in Roberto Mancini (ex calciatore) e Gianmarco Tamberi (atleta olimpico). Entrambi i testimonial sono stati protagonisti di video promozionali per i canali istituzionali, spot pubblicitari e contenuti per i social network.

La campagna di rebranding punta molto sulla costruzione della presenza digitale della destinazione Marche, coinvolgendo in particolare il sito internet e i profili sui principali social network.

Il sito internet (www.lets Marche.it) è stato completamente ristrutturato, divenendo uno strumento completo di informazione sulle attività e sui punti di interesse presenti nella regione.



Figura 21. Home page del nuovo sito istituzionale dedicato al turismo della regione Marche

Il sito si distingue per la sua struttura e per un design moderno, attentamente studiati per suscitare curiosità nell'utente. L'esperienza di navigazione, intuitiva e stimolante, presenta i seguenti punti di forza:

- Organizzazione tematica delle informazioni in base agli interessi del turista e alle stagioni. Questo aspetto è molto utile per ricercare rapidamente e in modo diretto le informazioni necessarie per organizzare il viaggio;

- Le destinazioni chiave e più conosciute del territorio marchigiano vengono esaltate grazie alle foto evocative, con l'intento di suscitare emozioni e spingere all'azione;
- La sezione “organizza il tuo viaggio” riporta tutte le informazioni utili per prenotare la vacanza, tra cui servizi specifici per alcune tipologie di turisti, come le aree sosta per i camper e l'accessibilità delle strutture.

Il sito raccoglie inoltre articoli di blog ed è tradotto in quattro lingue, sottolineando la vocazione internazionale della strategia di sviluppo turistico regionale.

Con riferimento ai social media, su Facebook e Instagram è presente la pagina “Marche Tourism” che conta una community di oltre 500 mila follower. I contenuti pubblicati raccontano l'offerta turistica in maniera coinvolgente, con l'intento di incuriosire ed informare sugli eventi e le attrazioni visitabili durante tutto l'anno. Su Instagram è stata pubblicata la campagna in collaborazione con Gianmarco Tamberi con lo slogan “Fai un salto nelle Marche”, che fa parte della strategia di comunicazione presentata dall'ATIM per la stagione estiva 2024.

Tale campagna di promozione è ispirata al tema delle congiunzioni e vuole valorizzare la ricca varietà di esperienze che possono essere vissute durante il soggiorno, rimarcando il concetto della regione al plurale. Un esempio è il *claim* “Mare o Montagna? Mare e Montagna. Let's Marche”, che evidenzia come il

territorio marchigiano possa soddisfare le diverse preferenze di viaggio dei turisti, offrendo l'opportunità di godere di molteplici ambienti naturali senza rinunce.



Figura 22. Post pubblicato sulla pagina Instagram “Marche tourism” della campagna “Fai un salto nelle Marche” in collaborazione con Gianmarco Tamberi.

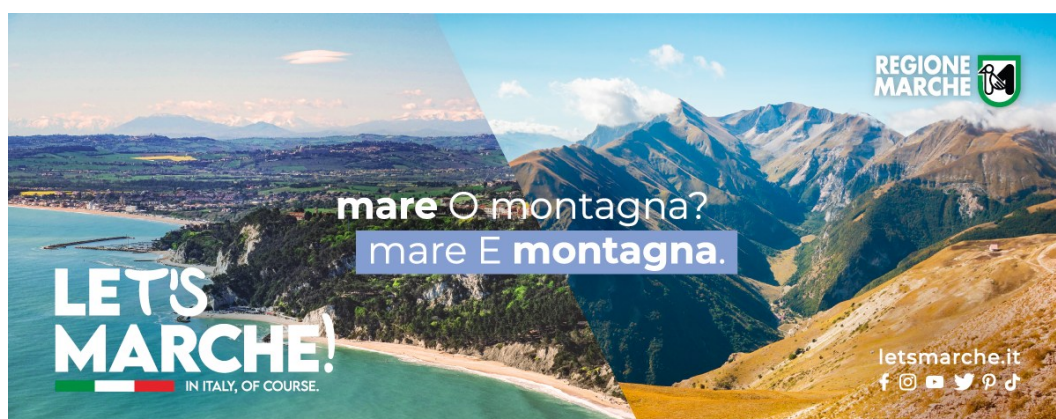


Figura 23. Contenuto promozionale della campagna per la stagione estiva 2024 ispirata al tema delle congiunzioni.

3.3 FOCUS: ENTROTERRA MARCHIGIANO

Come è stato introdotto all'inizio del presente capitolo, una delle peculiarità del territorio marchigiano è la presenza di molteplici ambienti naturali che da ovest verso est variano dalla montagna, alla collina, alla costa. Come per gli ambienti naturali, anche l'urbanistica si modifica, con una concentrazione delle attività economiche e delle vie di collegamento nelle aree più pianeggianti, dove si trovano anche i principali centri urbani.

Il mercato turistico segue i medesimi schemi: i record di presenze si registrano infatti nelle zone limitrofe alla costa, dove si trova la maggior concentrazione di offerta turistica. Di fatto, l'entroterra registra flussi turistici inferiori e spesso non viene considerato negli itinerari di viaggio, ad eccezione dei luoghi considerati "grandi attrattori".

Negli ultimi anni, in particolare dopo la pandemia di Covid, è aumentato l'interesse verso le aree interne. Complice il cambiamento delle abitudini dei consumatori e i disagi causati dall'*overtourism* sull'esperienza turistica, le aree interne sono le protagoniste di una nuova forma di turismo, più sostenibile nei ritmi sociali e nei confronti dell'ambiente. È emersa una nuova tipologia di turista che privilegia uno stile di vacanza meno frenetico e che va alla ricerca dei valori e delle ricchezze autentiche del territorio, allontanandosi di fatto dalle zone tipiche del turismo di massa.

In tale contesto, l'attività turistica emerge come potenziale leva di sviluppo per le aree interne, generalmente segnate da crisi economiche e demografiche, che diventano così luoghi in cui ricercare e vivere esperienze di qualità e benessere.

Con riferimento alle Marche, dall'ultima istruttoria del Comitato Nazionale Aree Interne²⁸ emerge che 103 comuni su 225 vengono considerati aree interne, corrispondente al 53,84% della superficie territoriale, in cui risiede il 17,35% della popolazione totale della Regione.

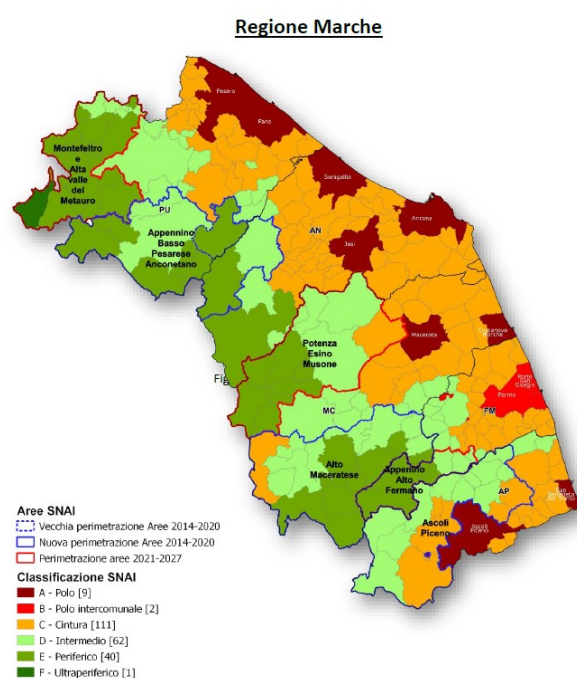


Figura 24. Aree SNAI della Regione Marche, aggiornamento 2022

Fonte: Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne 2021-2027 – Regione Marche

²⁸ Comitato Nazionale Aree Interne (2022), *Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne 2021-2027 – Regione Marche*, trasmesso il 1° agosto 2022.

Le aree interne sono caratterizzate dalla significativa distanza dai centri di offerta dei servizi essenziali, calcolata in termini di tempo di percorrenza dal centro di destinazione prevalente. Tali zone sono inoltre distinguibili per alcuni aspetti ricorrenti: variazione demografica negativa, progressivo invecchiamento della popolazione, centri storici poco abitati, tessuto economico prevalentemente di piccole e medie dimensioni e a trazione agricola.

In questo contesto, gli elementi attrattivi maggiormente apprezzati dai turisti riguardano le specialità enogastronomiche, le tradizioni artigianali, la storia e i paesaggi naturali. Tali aspetti sono così significativi da costituire dei punti centrali nella strategia di diversificazione dell'offerta turistica della destinazione Marche, contribuendo alla riduzione del *overtourism* e a destagionalizzare i flussi *incoming*, offrendo un ventaglio di attività più variegato e spostando l'attenzione dal turismo balneare. Le attività messe in atto riguardano principalmente la tutela delle radici storiche ed enogastronomiche, che si esplicita in sostegno economico, ad esempio, per lo sviluppo dei borghi, le rievocazioni storiche, l'agriturismo e l'albergo diffuso.

Oltre a questo, un altro aspetto interessante per incrementare i flussi è sfruttare la capacità aggregativa degli attrattori turistici, ovvero di quelle caratteristiche del territorio che sono determinanti nella scelta di una destinazione come meta di viaggio e che hanno un elevato grado di popolarità. Tali attrattori possono avere diversa natura e sono correlati ad alcune caratteristiche chiave del territorio: fattori

naturalistici, elementi culturali, aspetti formativi, certificazioni e tutela del territorio e dell'enogastronomia, attività per il tempo libero, tipologie di ricettività turistica, infrastrutture.²⁹

A livello nazionale sono emerse alcune tendenze che stanno avendo un impatto diretto sullo sviluppo turistico dell'entroterra. Tra questi, vengono esaminati e calati nella realtà marchigiana i seguenti aspetti: l'enogastronomia, i borghi, il turismo delle radici.

3.3.1 L'enogastronomia

Secondo il rapporto 2023 sul turismo enogastronomico italiano, negli ultimi dieci anni è cresciuto l'interesse da parte dei viaggiatori ad inserire negli itinerari di viaggio le esperienze enogastronomiche, che diventano così dei nuovi modi "attraverso cui fruire del patrimonio culturale del luogo in modo attivo, immergendosi nella vita e nelle tradizioni della comunità locale"³⁰. In questa ottica, il cibo diviene quindi una motivazione di viaggio che va oltre il soddisfacimento di bisogni primari. Gli stessi ristoranti non sono più percepiti come semplici strutture ricettive bensì come luoghi in cui fruire di esperienze. Sempre secondo il rapporto, le tipologie di esperienze enogastronomiche preferite

²⁹ Cavallo L. (2019), "*Specializzazione turistica e perifericità dei territori: il turismo nelle aree interne*", pag. 19

³⁰ Garibaldi R. (2023) (a cura di). "*Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2023: tendenze e scenari*", pag. 12

dai turisti riguardano: esperienze culinarie nei ristoranti, visite ai luoghi di produzione, eventi enogastronomici, esperienze attive, tour tematici.

In questa ottica, il turismo enogastronomico rappresenta una leva di sviluppo importante per l'economia turistica delle aree interne, in quanto è strettamente connesso alla cultura e alle tradizioni del territorio e ne rappresenta una delle massime espressioni. Attraverso le specialità enogastronomiche, l'identità di territorio viene percepita dai turisti, i quali sono disposti a spostarsi esclusivamente per conoscere i prodotti tipici di una certa area geografica.

Ai prodotti enogastronomici si agganciano solitamente eventi di promozione, che fungono da catalizzatori dell'attenzione e concentrano i turisti in un certo periodo dell'anno. Nell'entroterra marchigiano in ogni stagione vengono organizzate iniziative di questo genere, che registrano record di presenze. Un esempio di successo è la Fiera Nazionale del Tartufo Bianco organizzata ad Acqualagna, un comune dell'entroterra pesarese con poco più di 4 mila residenti che nel 2023 ha visto la partecipazione di oltre 40 mila visitatori italiani e internazionali³¹. Un altro evento da citare è l'iniziativa itinerante "Cantine Aperte", organizzata dal Movimento Turismo del Vino, che nel 2024 ha coinvolto 82 cantine marchigiane con lo scopo di promuovere e valorizzare le etichette di qualità del territorio, portando i turisti direttamente nei luoghi di produzione.

³¹ Fonte: Il Resto del Carlino, articolo del 18 novembre 2023, "Numeri da record per il tartufo"

L'espansione del turismo enogastronomico ha visto anche la nascita di diverse certificazioni, di cui la Regione Marche vanta il riconoscimento dei seguenti marchi internazionali³²:

- Sei prodotti DOP (Denominazione di origine protetta), si tratta della forma di riconoscimento più elevata che stabilisce il legame intrinseco tra caratteristiche del prodotto e ambiente territoriale di produzione;
- Otto prodotti IGP (Indicazione geografica protetta), caratterizzati da un rapporto meno vincolato con il territorio di provenienza;
- Due prodotti a marchio STG (specialità tradizionale garantita), che prevede un processo produttivo secondo ricette o metodi tradizionali.



Figura 25. Da sinistra i marchi DOP, IGP, STG.

Con l'intento di preservare ulteriormente la qualità dei prodotti enogastronomici della Regione Marche, nel 2003 è stato istituito il marchio QM (Qualità garantita

³² Le informazioni riguardanti le specialità enogastronomiche sono pubblicate sul sito della Regione Marche, sezione "Agricoltura Sviluppo rurale e pesca", pagina "Prodotti di qualità e certificazione"

delle Marche). Operativo dal 2006, il marchio si basa sul rispetto di un disciplinare di produzione, tracciabilità della filiera e informazione trasparente al consumatore finale, che oggi conta 25 aziende agroalimentari certificate.



Figura 26. Il marchio QM – qualità garantita dalle Marche

È stato inoltre stilato l’elenco regionale dei prodotti tradizionali, che raccoglie 154 specialità enogastronomiche censite annualmente. Lo scopo di tale iniziativa è garantire la sopravvivenza di prodotti enogastronomici ritenuti “minori”, che sono strettamente connessi con il territorio di provenienza e la tradizione.

3.3.2 I Borghi

Il borgo rappresenta a livello nazionale un elemento strategico per lo sviluppo dell’economia turistica. Difatti, negli ultimi anni è cresciuta l’attenzione in merito alla visita dei borghi, i quali vengono riconosciuti come luoghi conservatori di profonde radici storiche e posti nei territori periferici, diventando un attrattore di diversi interessi motivatori del viaggio. Eccellenze agroalimentari, interesse per i

paesaggi naturalistici e turismo attivo, turismo religioso, turismo delle radici, sono solo alcune delle motivazioni che spingono i viaggiatori ad includere nei propri itinerari di viaggio tali mete. Un fenomeno turistico che secondo una recente indagine di Deloitte³³ nel 2022 ha coinvolto 8,8 milioni di visitatori (di cui 2,8 milioni sono escursionisti) e generato un impatto economico complessivo di 13,8 miliardi di euro (di cui 9 miliardi di euro di spesa indiretta e indotta).

I dati testimoniano come il turismo dei borghi possa essere un'occasione per il rilancio economico delle aree interne e un elemento di contrasto allo spopolamento dei comuni. Allo stesso tempo, contribuisce a riequilibrare i flussi di visitatori, drenando i turisti dai luoghi molto popolari verso mete da scoprire.

In tale ottica, la Camera di Commercio delle Marche ha commissionato lo studio sulla destinazione "I Borghi delle Marche"³⁴ per delineare una strategia di sviluppo turistico comune, volta alla valorizzazione dei borghi presenti nella regione. Dallo studio emerge che la destinazione diffusa, la quale comprende 32 comuni, si trova nella fase del ciclo di vita denominata "coinvolgimento", in cui è elevato l'interesse sull'offerta turistica e sui servizi di accoglienza e cresce la popolarità del territorio come scelta nell'itinerario di viaggio.

³³ Deloitte (2024), "L'impatto economico e occupazionale del turismo e la digitalizzazione nei Borghi più belli d'Italia", Roma, 16 aprile 2024

³⁴ Camera di Commercio delle Marche (2024), "*I Borghi delle Marche, Destination Plan*", studio realizzato in collaborazione con ISNART, giugno 2024

In numeri, questo si traduce in un livello complessivo di sviluppo turistico della destinazione pari al 66%, un dato ritenuto buono ma inferiore rispetto alle destinazioni concorrenti situate nelle regioni limitrofe come Toscana (81%), Umbria (74%) e Abruzzo (65%), che alla stessa maniera stanno sfruttando i trend turistici per accrescere la popolarità dei borghi.

Dalla ricerca emerge inoltre che l'entroterra marchigiano è la meta preferita da tre tipologie di turisti (*buyer personas*):

- Il turista culturale, fascia d'età senior e provenienza europea, soggiorna tra le 4 e le 6 notti nei borghi per approfondire la cultura, con visite ai musei e alle mostre d'arte, è alla ricerca dell'italianità autentica;
- Il turista enogastronomico, appartenente alla generazione Z e provenienza europea, trascorre nel borgo fino a 13 notti per scoprire le specialità enogastronomiche e visitare il patrimonio storico-artistico, si informa con il passaparola e scrive recensioni;
- Il turista naturalistico, della generazione Y e italiano, effettua soggiorni fino a 13 notti per visitare le bellezze naturalistiche e vivere delle esperienze in ambito sportivo, condivide sui social la vacanza.

I turisti riconoscono ai borghi marchigiani i seguenti punti di forza: l'offerta enogastronomica, il valore al paesaggio e agli ambienti naturali, gli edifici di alto interesse storico-artistico, numerosi luoghi ancora non valorizzati e da scoprire. D'altro canto, le criticità principali a freno della crescita dei flussi turistici

riguardano la carenza di infrastrutture nelle aree interne, la scarsa segnaletica negli attrattori naturalistici, le conseguenze negative delle calamità naturali, la poca promozione a livello nazionale e internazionale, la bassa permanenza (con 3,6 giorni in media).

Alla luce di quanto emerso, il turismo dei borghi risulta essere un trend nelle scelte delle destinazioni di viaggio, per tale motivo è necessario che vi sia una coerenza tra le azioni messe in campo dai diversi attori che compongono il sistema turistico locale e una governance focalizzata su una strategia di sviluppo comune che possa essere declinata secondo le peculiarità di ciascun territorio. Difatti, “I borghi delle Marche” è una destinazione diffusa che nasce allo scopo di accordare i piccoli centri dell’entroterra e sfruttare il turismo come leva di rilancio sociale ed economico.

3.3.3 Il turismo delle radici

Il turismo delle radici fa riferimento a quel flusso di persone provenienti dall’estero, con cittadinanza italiana o italo-discendenti, che ha come motivazione principale di viaggio la riscoperta delle proprie origini, la conoscenza dei familiari e la visita dei luoghi di provenienza.

Secondo il primo rapporto sul turismo delle radici³⁵, questo segmento di mercato è ancora poco considerato in ottica di marketing turistico anche se il bacino di utenza si aggira intorno agli 80 milioni di persone. Secondo i dati di The European House Ambrosetti³⁶, dal 2013 al 2023 i pernottamenti dei turisti stranieri ospiti di amici e parenti è aumentato del 24,7% e si stima che nel 2021 il turismo delle radici abbia generato un indotto economico di 4,2 miliardi di euro. L'indotto economico è solo la punta dell'iceberg di una serie di vantaggi che si possono trarre dallo sviluppo del turismo delle radici:

- Operando in un segmento di nicchia e molto legato al territorio di origine, emerge una minore competitività tra i luoghi, a differenza di quanto visto per i borghi;
- L'incontro fra culture genera effetti positivi sulla comunità, accentuandone gli aspetti di sostenibilità socio-culturale;
- Rispetto alla media dei turisti stranieri in Italia, i soggiorni hanno una durata media maggiore;
- I flussi di questa tipologia di turisti sono solitamente svincolati dall'alta stagione ma piuttosto segue le ricorrenze tradizionali del luogo;

³⁵ I dati riferiti in questo paragrafo sono raccolti in Ferrari S., Nicotera T. (2021), "Primo rapporto sul turismo delle radici in Italia", Egea Editore.

³⁶ The European House - Ambrosetti (2024), "*Calling the diaspora home. Maximizing the socioeconomic impact of ancestry-based tourism on Italy and its cross-border communities*", position paper, Forum di Cernobbio, 6 settembre 2024

- I turisti stranieri di origine italiana hanno maggiore propensione all'acquisto di prodotti locali, sia enogastronomici che artigianali, come ricordo del luogo di provenienza;
- I migranti e i loro discendenti diventano ambasciatori dei territori di origine e spesso anche investitori in attività economiche locali;
- Si intreccia con altre forme di turismo, come il già citato turismo enogastronomico e il settore *wedding*.

Nel 2024 il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) ha avviato il progetto di promozione “Italea”, dedicato alle persone che vogliono organizzare viaggi verso le destinazioni di origine o scoprire di più sulla propria discendenza³⁷. Si tratta di una rete territoriale che coinvolge tutte le regioni e i comuni italiani, allo scopo di dare un'informazione capillare e attrarre gli italiani all'estero e gli italo-discendenti a intraprendere il viaggio alla scoperta delle origini.

Per la regione Marche, il progetto “turismo delle radici” è stato inserito nel programma annuale di sviluppo turistico regionale come leva per accrescere l'attrattività dei borghi e le zone rurali. Una scelta corretta, considerato che nel 2022 il registro Aire contava 173.055 italiani all'estero registrati, di cui il 23,06% ha un'età compresa tra i 36 e i 50 anni e il 23,2% tra i 18 e i 35 anni. Circa la metà dei marchigiani risiede in Argentina, seguito da Regno Unito, Francia, Svizzera e

³⁷ Maggiori informazioni sul progetto Italea sono pubblicate sul sito ufficiale www.italea.com

Germania³⁸. I dati sottolineano la presenza di un elevato potenziale di sviluppo del turismo delle radici anche per il territorio marchigiano, che può essere concretizzato attraverso specifiche campagne di promozione rivolte all'attrazione degli utenti target e tramite investimenti diretti per il miglioramento dei sistemi di accoglienza delle aree interne e all'apertura all'internazionalizzazione.

³⁸ Regione Marche (2024), "I marchigiani residenti all'estero al 31 dicembre 2022", report elaborato dal Settore Controllo di Gestione e Sistemi Statistici

CAPITOLO 4: IL TURISMO DELLE AREE INTERNE, IL CASO DEL COMUNE DI SASSOFERRATO

4.1 ANALISI DEL CONTESTO

Sassoferrato è un borgo dell'entroterra marchigiano in provincia di Ancona, situato nell'Appennino centrale a confine con l'Umbria, popolato da poco meno di sette mila abitanti. L'economia del territorio è prevalentemente a trazione agricola e manifatturiera, questa ultima attività stimolata dalla vicinanza con Fabriano e con l'indotto produttivo dell'elettrodomestico. Negli ultimi venti anni il comparto industriale ha vissuto diverse crisi che hanno causato il ridimensionamento e la chiusura di molti poli produttivi, portando conseguenze inevitabili sulla vita dei residenti. Ad oggi, Sassoferrato e i comuni limitrofi stanno subendo lo spopolamento causato dalla diminuzione delle opportunità di ricchezza che erano parte di questo luogo e alla diminuzione dei servizi e delle infrastrutture. Sono infatti attive 52 attività manifatturiere e 253 imprese dedite all'agricoltura³⁹, principalmente di piccola e media dimensione.

In questo contesto incerto, l'attività turistica sta timidamente guadagnando rilevanza, consentendo ai viaggiatori, nazionali e internazionali, di scoprire le

³⁹ Fonte: Scheda statistica territoriale del Comune di Sassoferrato, dati 2021 pubblicati dal Settore Controllo di gestione e sistemi statistici - Regione Marche

bellezze di questo luogo. Negli ultimi dieci anni l'amministrazione comunale ha infatti lavorato per valorizzare al meglio il patrimonio storico-culturale e aprire nuove opportunità di sviluppo turistico, grazie anche alla collaborazione con associazioni del territorio e organizzazioni attive.

Il presente capitolo parte dall'analisi dell'offerta turistica del comune di Sassoferrato e del piano di azione messo in atto per la valorizzazione in chiave turistica di questo territorio d'entroterra, con l'obiettivo di ragionare in chiave strategica sulle leve di sviluppo futuro.

Con l'intento di arricchire la trattazione del tema, hanno preso parte alla ricerca due figure chiave nella strategia di promozione turistica del borgo di Sassoferrato:

- Lorena Varani, componente del Consiglio de "I Borghi più belli d'Italia nelle Marche", precedentemente vice-sindaco, assessore e membro del consiglio comunale di Sassoferrato con delega al turismo;
- Gabriele Costantini, presidente di Happennines Soc. Coop., azienda nata a Sassoferrato nel 2015 che svolge servizi di gestione degli uffici turistici e dei musei con l'obiettivo di valorizzare l'offerta turistica territoriale.

Dalle interviste, si evidenzia la volontà e l'interesse del territorio di lavorare in ottica di sviluppo turistico, con la speranza che possa diventare una ulteriore fonte di valore economico per la comunità.

4.1.1 Proposta di valore

La proposta di valore e il ventaglio di prodotti turistici che ne compongono l'offerta hanno un legame molto stretto con le radici storiche del borgo. Difatti, la proposta di valore ripercorre tre epoche: l'epoca romana, il medioevo e l'epoca contemporanea.

Il comune di Sassoferrato viene fondato nel 1150 circa dal conte Atto sulle rovine dell'antica città romana di Sentinum, teatro della battaglia delle nazioni avvenuta nel 295 a.C., dove avvenne lo scontro tra i romani e la lega dei gallo-sanniti. Tra la fine dell'Ottocento e metà del Novecento il comune divenne importante in quanto sede di una delle miniere di zolfo più grandi d'Europa, situata nella frazione di Cabernardi. In questo periodo di prosperità economica, il comune di Sassoferrato raggiunse i 13.488 abitanti nel 1951⁴⁰ che, a seguito delle ondate migratorie causate dalla crisi e dalla successiva chiusura del polo minerario, nel giro di dieci anni si dimezzarono fino ad arrivare ai 6.856 residenti nel 2023.

Il territorio comunale è anche celebre per aver dato i natali a personaggi illustri della storia antica e recente, tra cui: Pietro Paolo Agabiti, pittore e architetto; Bartolo da Sassoferrato, giurista; Niccolò Perotti, arcivescovo; Giovanni Battista Salvi, pittore conosciuto come "il Sassoferrato"; Giancarlo Polidori, ciclista.

Il passato storico di Sassoferrato e la presenza di personaggi illustri ha consentito negli anni la costruzione e lo sviluppo di monumenti, chiese e santuari, raccolte

⁴⁰ Fonte: censimenti della popolazione di Sassoferrato 1861-2021

d'arte, parchi archeologici, musei ed eventi che hanno costituito ed arricchito l'offerta turistica, rendendola capace di rispondere alle necessità e agli interessi di un vasto pubblico di viaggiatori.

4.1.2 L'offerta turistica

Sassoferrato, essendo un borgo medioevale immerso nel panorama collinare e montano, è un territorio in grado di offrire un'offerta turistica variegata, che comprende: sette musei, due parchi, otto chiese visitabili, due rocche medioevali, tre ciclovie ed una serie di eventi ricorrenti che attraggono visitatori durante tutto l'anno. Completano l'offerta turistica la presenza di agriturismi e aziende agricole dove poter assaggiare le specialità gastronomiche del territorio. Inoltre, il borgo risulta in una posizione centrale rispetto a importanti attrazioni turistiche presenti sia nei comuni limitrofi, come le Grotte di Frasassi e il Museo della Carta di Fabriano, che nelle regioni confinanti, l'Umbria.

Per tali ragioni, Sassoferrato risulta essere la meta ideale per brevi soggiorni e per scoprire le bellezze non solo del borgo ma anche dell'area circostante.

Con l'intento di comprendere al meglio e di studiare le potenzialità di sviluppo turistico del territorio di Sassoferrato, è utile suddividere l'offerta turistica in quattro categorie di prodotto: l'arte, la storia, il turismo attivo e il turismo sacro.

	ARTE	STORIA	TURISMO SACRO	TURISMO ATTIVO
ATTRAZIONI	Civica raccolta d'arte Raccolta incisori marchigiani MAM's – galleria civica d'arte contemporanea "G. B. Salvi"	Parco Archeologico di Sentinum e Museo Civico Archeologico Rocca di Alborno e Rocca di Rotondo Parco Archeominerario di Cabernardi e Museo della Miniera di Zolfo Museo delle arti e tradizioni popolari	Raccolta Perottiana Abbazia di Santa Croce Chiesa di San Francesco Chiesa di Santa Maria della Pace Santuario della Madonna del Cerro	Ciclovía "Parchi e Castelli" Cicloappenninica "Alte Marche" Ciclovía dei Borghi Monte Strega e Monte Rotondo
EVENTI	Rassegna Internazionale d'arte/Premio "G.B. Salvi" Face Photo News – festival della fotografia contemporanea	Battaglia delle Nazioni Palio della Miniera di Zolfo di Cabernardi Vintage Event	Sacra rappresentazione della Passione	Tappa "Tirreno-Adriatico" nel 2024 Crossing delle Miniere

Figura 27. Mappatura dell'offerta turistica del comune di Sassoferrato, elaborazione dell'autrice

La categoria di prodotto relativa all'arte è la più sviluppata, su cui l'amministrazione comunale ha investito sin dagli anni Cinquanta del Novecento. Sassoferrato ospita infatti esposizioni d'arte relative alle differenti epoche storiche che hanno segnato il territorio:

- La Civica Raccolta d'arte comprende pregevoli dipinti dalla fine del Medioevo all'età barocca;
- La Raccolta Incisori Marchigiani ripercorre oltre quattrocento grafiche realizzate da artisti marchigiani;

- MAM's – galleria civica d'arte contemporanea "G. B. Salvi", raccoglie le opere esposte in oltre settanta anni di storia della Rassegna Internazionale d'Arte/Premio "G. B. Salvi".

La Rassegna Internazionale d'Arte/Premio "G. B. Salvi" è un evento culturale annuale che viene organizzato a Sassoferrato dal 1951, in onore del celebre pittore Giovanni Battista Salvi, detto "Il Sassoferrato". Si tratta di un appuntamento rilevante nel panorama artistico, che ha visto la partecipazione negli anni di importanti personaggi dell'arte moderna.

È un evento di rilevanza internazionale che recentemente ha ispirato anche l'organizzazione di due mostre temporanee: la "Devota Bellezza" nel 2017, raccolta delle opere del Salvi provenienti dalle principali esposizioni europee, ha visto la partecipazione di oltre ventimila visitatori; la "Mostra Agabiti – Rinascimento a Sassoferrato" nel 2021, che ha raccolto le tele di un altro celebre pittore originario del borgo.

Ogni anno viene inoltre organizzata la rassegna "Face Photo News", il festival della fotografia contemporanea.

Con riferimento all'offerta turistica in ambito storico, Sassoferrato ospita monumenti e musei afferenti alle diverse epoche storiche, dall'età romana al Medioevo e fino alla storia contemporanea.

Le antiche rovine della città romana sono visitabili nel Parco Archeologico di Sentinum, i cui lavori di restauro hanno consentito la riscoperta di due tratti di

strada romana, un impianto termale, pavimenti a mosaico e altri reperti che sono raccolti nel Museo Civico Archeologico, fondato nel 1932.

Ogni anno a fine luglio prende vita nel Parco Archeologico di Sentinum l'evento "La battaglia delle Nazioni", una rievocazione storica che ripercorre le tappe della preparazione dell'esercito romano alla celebre battaglia. L'evento include anche la "cena del legionario", un'autentica esperienza immersiva nell'alimentazione degli antichi romani, con un menù studiato secondo ricette ricavate rigorosamente dalle testimonianze storiche.

Il passato medioevale di Sassoferrato è riscontrabile nei vicoli del borgo e negli antichi palazzi. Nella parte più alta della collina si erge la Rocca di Alborno, una costruzione militare risalente al XIV sec. e simbolo della città. Proprio nei giardini della rocca viene organizzato il "Vintage Event", una settimana di serate disco a ritmo di musica anni Settanta e Ottanta.

Con riferimento alla storia contemporanea, è possibile visitare il Parco Archeominerario di Cabernardi, sede della miniera di zolfo che fu protagonista dello sviluppo economico del territorio nella prima metà del Novecento. L'ex cantiere minerario è stato restaurato e, insieme al museo che raccoglie fotografie e oggetti da lavoro, consente di scoprire una parte di storia ancora poco conosciuta. Ogni anno ad agosto è possibile partecipare al "Palio della Miniera di zolfo di Cabernardi", un evento della durata di sette giorni che ripercorre le tradizioni

contadine e minerarie del luogo tramite i giochi delle contrade e le specialità culinarie.

Tra i musei legati alla storia e alla cultura del comune vi è infine il “Museo delle arti e tradizioni popolari”, ospitato dell’antico Palazzo Montanari.

La categoria di prodotto “Turismo sacro” risulta alquanto importante per il territorio. Difatti, Sassoferrato ospita diversi luoghi di culto di rilevanza storico-artistica, tra cui l’abbazia di Santa Croce, la chiesa di San Francesco, il Santuario della Madonna del Cerro, la chiesa di Santa Maria della Pace. Complice la presenza sia di un monastero di suore che di frati, la comunità sassoferratese è molto legata alle radici cristiane e con cadenza biennale dal 1954 organizza la “Sacra rappresentazione della Passione”, un evento inserito recentemente nel circuito Europassione per l'Italia.

Il territorio collinare e montano rende Sassoferrato una meta perfetta per lo svolgimento di attività all’aria aperta, tra cui il cicloturismo. Nel territorio sono attive due ciclovie, denominate “Ciclo appenninica Alte Marche” e “Ciclovie dei Parchi e dei Castelli” ed è in corso di completamento la “Ciclovie dei Borghi” che collegherà i comuni del circuito de “I borghi più belli d’Italia” presenti nelle cinque province marchigiane.

A maggio 2024 Sassoferrato ha ospitato la partenza di una tappa della competizione ciclistica “Tirreno-Adriatico”, un evento di portata internazionale che ha avuto un impatto positivo sulle presenze turistiche del comune.

Le categorie di prodotto descritte delineano la presenza di differenti tipologie di turisti interessati a visitare il borgo, i quali vengono intercettati sia attraverso i canali di comunicazione tradizionali che digitali.

Infatti, a Sassoferrato è attivo quotidianamente l'ufficio di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT), gestito dall'azienda locale Happennines Soc. Coop. che si occupa anche della cura della presenza digitale sia dei canali istituzionali che delle singole attrazioni turistiche. In particolare, sul sito www.sassoferratoturismo.it sono disponibili tutti i dettagli per la costruzione di un itinerario di viaggio, con informazioni sui luoghi da visitare, gli eventi in corso, le strutture ricettive e i ristoranti disponibili, la storia del territorio. È inoltre possibile prenotare direttamente i biglietti per le strutture museali gestite dalla cooperativa. Il sito dispone inoltre di canali social, in particolare Instagram e Facebook, raccogliendo complessivamente una community di circa 7.800 follower.

All'attività online si affianca l'attività promozionale offline, con la partecipazione a fiere di settore, la collaborazione con organizzazioni turistiche, articoli su stampa e radio locale. È stato inoltre realizzato un *virtual tour* del borgo e una puntata del podcast di Lonely Planet dal titolo "Viaggio tra i borghi più belli d'Italia nelle Marche".

La corposità del patrimonio culturale e naturalistico non va però di pari passo con la struttura ricettiva e ristorativa, che risulta attualmente ridotta e idonea ad

ospitare un numero limitato di viaggiatori. Questo aspetto verrà approfondito nel paragrafo successivo riguardante la performance dell'economia turistica.

4.1.3 Dati sull'economia turistica

Analizzando i flussi turistici degli ultimi dieci anni si nota una crescita degli arrivi e delle presenze, soprattutto a partire dal 2021.

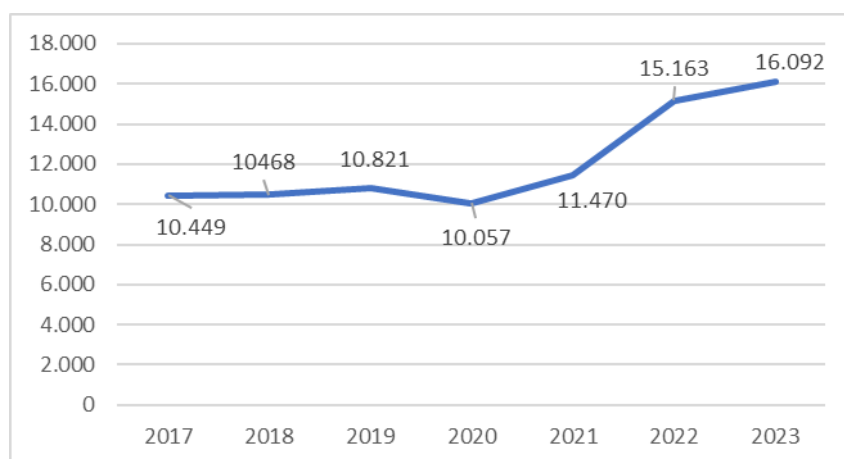


Figura 28. Andamento delle presenze registrate nel comune di Sassoferrato

Fonte: analisi statistiche Regione Marche

Come si può notare dal grafico, negli ultimi sette anni si è registrato un aumento del 54% delle presenze. Questo dato si pone indietro rispetto ai borghi limitrofi, quali Genga e Arcevia che hanno registrato nel 2023 rispettivamente 20.829 e 19.602 presenze. La permanenza media di soggiorno a Sassoferrato ha avuto nel 2023 una durata di 3,30 giorni, a Genga 2,05 giorni e Arcevia 4,51 giorni.

Questo dato è giustificato dal limitato numero di posti letto presenti sul territorio, prevalentemente gestiti nella forma di esercizio extralberghiero. Difatti, nel 2023 erano attive le seguenti strutture ricettive:

- n. 2 alberghi, con 69 posti letto;
- n. 38 esercizi extralberghieri, con 393 posti letto.

In particolare, gli esercizi extralberghieri sono suddivisi in 15 agriturismi, 13 alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale, 3 bed & Breakfast e 7 alloggi privati. Nonostante la limitata capacità ricettiva, le strutture confermano di riuscire a lavorare a pieno regime nei mesi estivi e in corrispondenza delle festività e dei ponti durante il resto dell'anno⁴¹.

Un'ulteriore forma di ricettività che è stata oggetto di investimento negli ultimi anni a Sassoferrato è l'area di sosta camper, attrezzata con tutti i servizi necessari e con otto piazzole di sosta. Il turismo in movimento è una tendenza di soggiorno che consente lo sviluppo turistico delle aree interne, per il quale Sassoferrato ha ricevuto il riconoscimento della “Bandiera Gialla” dall'Associazione Campeggiatori Turistici d'Italia (ACT Italia).

Relativamente alle presenze nei musei⁴², il 2023 si è chiuso con un superamento in termini numerici del 2017, anno di allestimento della Mostra “Devota Bellezza” e dell'ingresso nel *network* de “I Borghi più Belli d'Italia”. I dati previsionali

⁴¹ Fonte: intervista a Lorena Varani

⁴² Fonte: archivio dati statistici forniti da Happennines Soc. Coop.

rispetto al 2024 vedono un leggero calo degli ingressi nei musei, con 9.617 presenze.

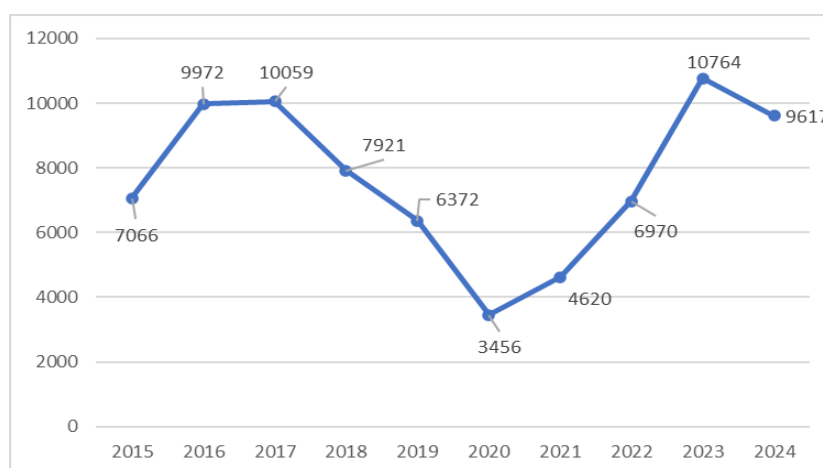


Figura 29. Andamento delle presenze nei musei del Comune di Sassoferato.

Fonte: archivio dati statistici forniti da Happennines Soc. Coop.

Le strutture museali più visitate risultano essere il Museo Civico Archeologico e il complesso museale di Cabernardi. Il MAM's registra picchi di presenze in corrispondenza di eventi importanti e mostre temporanee.

SITO MUSEALE	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CIVICA RACCOLTA D'ARTE	243	516	600	425	398	273	423	202	401	461
MAM'S - GALLERIA D'ARTE CONTEMPORANEA	302	279	2556	384	332	162	1078	447	312	155
MUSEO DELLE ARTI E TRADIZIONI POPOLARI	419	563	376	521	151	106	59	224	229	264
MUSEO CIVICO ARCHEOLOGICO & RACCOLTA PEROTTIANA	669	779	670	651	397	275	272	397	635	481
MUSEO DELLA MINIERA DI ZOLFO DI CABERNARDI	2140	2606	2000	2473	2029	923	1131	2327	2328	1994
PARCO ARCHEOMINERARIO DI CABERNARDI	2744	4345	2769	2895	2561	1306	1333	2992	6047	5047
PARCO ARCHEOLOGICO DI SENTINUM	549	884	1088	572	504	411	324	381	812	1215
MOSTRE TEMPORANEE presso MAM'S	-	-	18967	-	-	-	1639	317	376	1016
TOTALE PRESENZE MUSEI SASSOFERRATO	7066	9972	29026	7921	6372	3456	6259	7287	11140	10633

Figura 30. Serie storica delle presenze registrate nei musei del Comune di Sassoferato, compresi i dati riferiti agli ingressi delle mostre temporanee

Fonte: archivio dati statistici forniti da Happennines Soc. Coop.

Dall'analisi dei dati e dalle interviste raccolte si evince che il turismo di Sassoferrato è prevalentemente a carattere escursionistico e di prossimità, i turisti vi pernottano per esplorare sia il territorio sassoferratese che i comuni limitrofi. È stato possibile individuare tre principali profili di turista:

- le coppie senior, interessate ai luoghi di cultura e a camminare nei vicoli del borgo, pernottano e mangiano in loco, usufruiscono dell'area camper;
- famiglie con bambini, preferiscono passeggiate, visite all'aria aperta e musei in grado di stimolare la curiosità, scelgono solitamente gite in giornata o soggiornano nelle case vacanza;
- scuole secondarie di primo grado, visitano in mattinata i musei a contenuto storico-artistico legati al percorso formativo e svolgono laboratori didattici.

Con riferimento al comparto scuole, Happennines Soc. Coop. organizza laboratori didattici di diverso genere, specifici per ciascuna tematica e per fasce di età degli studenti, dalla scuola primaria alla secondaria di secondo grado.

4.2 LA GOVERNANCE DELLA DESTINAZIONE

Come si è compreso nel corso della trattazione, l'amministrazione pubblica, in questo caso comunale, ha il ruolo di responsabilità della gestione politico-strategica del sistema territoriale, ovvero determina la visione strategica e gli indirizzi di sviluppo del territorio. Per tale ragione, si mette nella posizione di

organo di governo anche nei sistemi d'offerta del territorio, occupandosi di osservare, valutare e selezionare i sistemi di offerta in modo tale che la loro integrazione possa essere in grado di generare valore per i cittadini residenti nel territorio (Forlani, 2017).

L'organo di governo si occupa quindi di gestire il territorio e coordinare l'insieme di relazioni che prendono vita in un determinato spazio geografico tra persone (cittadini e turisti), organizzazioni (pubbliche e private) e componenti immateriali presenti (la cultura, l'immagine...), integrando gli elementi strutturali del sistema in funzione della loro consonanza e risonanza con i sovra sistemi ambientali.

Si comprende quindi l'importanza del marketing territoriale che, integrato al marketing turistico, consente alle amministrazioni comunali di promuovere il territorio in ottica di sviluppo economico di medio-lungo termine, attraverso il coordinamento globale delle leve a disposizione.

Per i borghi delle aree interne come Sassoferrato, il turismo rappresenta un'opportunità di sviluppo in grado di generare nuove attività produttive e nuove fonti di ricchezza per la popolazione.

In virtù di questo, l'amministrazione comunale ha avviato circa dieci anni fa un percorso di consapevolezza volto alla costruzione di un sistema turistico costituito dall'insieme delle attrazioni, strutture di accoglienza, imprese e associazioni, instaurando una rete di rapporti con le organizzazioni operanti nel territorio.

All'interno di questo processo, la gestione operativa delle linee di indirizzo strategico delineato dall'amministrazione comunale di Sassoferrato viene svolta da Happennines Soc. Coop., azienda locale nata nel 2015 di cui si approfondirà nel paragrafo successivo. A Sassoferrato sono attivi molteplici gruppi di volontariato che operano in chiave turistica e che si occupano di organizzare gli eventi già citati, tra cui l'associazione A.P.S. Pro Sassoferrato, il gruppo archeologico G.A.A.U.M., Vintage Sassoferrato Associazione Culturale, l'associazione Palio della Miniera di Zolfo, Sassoferratesi nel Mondo per Sassoferrato.

Il borgo ha sviluppato inoltre una rete di relazioni con gli *stakeholder* influenti e rilevanti che operano nel sistema territoriale di Sassoferrato, come l'associazione "I borghi più belli d'Italia", la DMO "Alte Marche", il distretto turistico "Appennino Umbro Marchigiano", l'Unione Montana dell'Esino Frasassi, il Parco dello Zolfo delle Marche e Romagna. Nel rapportarsi con tali organizzazioni, l'organo di governo opera con l'obiettivo di inserire e accordare la propria offerta turistica e le proprie attività in un contesto di relazioni che va oltre il singolo rapporto con i pubblici finali, bensì applica un approccio di governo delle relazioni più ampio.

4.2.1 Intervista: Lorena Varani, I Borghi più belli d'Italia nelle Marche

In questo paragrafo si riporta l'intervista realizzata a Lorena Varani, attualmente membro del Consiglio di amministrazione dell'Associazione "I Borghi più belli d'Italia nelle Marche" e precedentemente vice-sindaco, assessore e componente del consiglio comunale di Sassoferrato. La dott.sa Varani si occupa da molti anni delle politiche culturali e turistiche rappresentando il borgo di Sassoferrato in ottica di *networking* e sviluppo delle collaborazioni.

L'intervista ha lo scopo di indagare e comprendere quale sia l'impatto dell'economia turistica sullo sviluppo territoriale e quale sia l'impegno delle istituzioni in merito. Le domande sono state divise in quattro parti e toccano i seguenti aspetti: l'organizzazione della domanda e dell'offerta turistica, il ruolo degli eventi per lo sviluppo dei flussi turistici, l'importanza delle relazioni, le prospettive sul futuro.

Tema 1: l'organizzazione della domanda e dell'offerta turistica

Il territorio Sassoferratese presenta un'offerta turistica molto variegata, potenzialmente in grado di soddisfare diversi interessi. Tra questi, quali sono i punti di forza su cui puntare per attrarre i turisti?

Sassoferrato è un territorio tutto da scoprire, i cui flussi turistici sono per forza di cose diversi da quelle di altre località posizionate ad esempio sulla costa marchigiana. Chi viaggia da queste parti è alla ricerca di un turismo lento, di

prossimità, dove la vita assume connotazioni più tranquille. Per questo motivo, uno tra i principali punti di forza è il fatto di essere un borgo e di essere inserito in una rete di valorizzazione che consente di attirare turisti che ricercano un certo stile di vacanza, di cui abbiamo visto una crescita soprattutto a partire dalla pandemia.

Un secondo punto di forza è il patrimonio culturale di Sassoferrato costituito da sette musei, una collezione d'arte contemporanea unica nel panorama culturale marchigiano, due parchi tematici, un insieme decisamente importante per un piccolo Borgo. Il nostro territorio inoltre ha dato i natali a illustri personaggi come Bartolo, Giovan Battista Salvi e Pietro Paolo Agabiti conosciuti in tutto il mondo. Tutto ciò attira sicuramente un turismo spesso di nicchia, ma comunque cospicuo e di rilevanza.

Il terzo aspetto è il patrimonio naturalistico. Ci troviamo in un territorio montano, circondato da parchi naturali, che si presta molto alle escursioni e al cicloturismo. In particolare, questo settore è tutto da costruire ed esplorare. Ad oggi sono state inaugurate due ciclovie, la Ciclo Appenninica Alte Marche, un itinerario ad anello che collega i nove comuni dell'Area Interna Appennino Basso Pesarese e Anconetano; la Parchi e Castelli, che collega Sassoferrato con Arcevia, Genga, Serra San Quirico e Cerreto d'Esi; mentre una terza è in via di definizione unitamente alla necessaria attività di promozione e valorizzazione.

Un quarto punto di forza riguarda l'accessibilità. Sassoferrato ha ottenuto la "Bandiera Lilla" per l'accessibilità e l'inclusività dei luoghi della cultura e delle strutture ricettive. Un riconoscimento importante sia per i turisti che per la comunità residente, costituendo un grosso impegno per le progettualità future del comune.

Un'opportunità legata ai borghi che è stata ancora poco esplorata e che può trasformarsi in punto di forza, è il target degli smart workers. I lavoratori da remoto possono infatti decidere di trasferirsi nel borgo per vivere una vita più tranquilla rispetto alla città. Ovviamente per ottenere questo è necessaria una adeguata infrastruttura digitale.

Pensi che l'offerta turistica sia valorizzata al meglio e che questo valore venga percepito dai turisti?

L'attività di valorizzazione turistica di Sassoferrato è iniziata in ritardo rispetto ad altre realtà simili, vicine a noi, questo perché non si sentiva la necessità di sviluppare questo tipo di mercato in quanto l'economia era trainata da attività manifatturiere, come l'industria del bianco e il calzaturiero. Le Amministrazioni, negli anni, hanno lavorato molto in termini di costruzione del patrimonio culturale, con la realizzazione dei siti museali e sostenendo grandi eventi come la Rassegna Internazionale d'Arte/Premio G.B. Salvi, il Congresso Studi Umanistici e Giuridici dell'Istituto Internazionale di Studi Piceni "Bartolo da Sassoferrato" e

la Passione. Mentre il lavoro di promozione turistica si è definito negli ultimi anni con la valorizzazione dell'esistente permettendo ai turisti di cominciare a percepire il valore di Sassoferrato. Questo obiettivo è stato raggiunto anche grazie ai riconoscimenti ottenuti negli ultimi anni, come la certificazione dei Borghi più Belli d'Italia, la Bandiera Gialla Fiab, la Bandiera Gialla Aree Camper e la Bandiera Lilla. Per non sottovalutare l'adesione ad Europassione per l'Italia, la rete dei comuni che organizzano il Sacro Evento e che consentirà di ottenere il riconoscimento Unesco. Infine, fondamentale è anche la promozione che viene fatta nelle più importanti fiere del turismo in Italia e all'estero, alle quali partecipiamo dal 2021.

In questo progetto di rivalutazione turistica del borgo di Sassoferrato, che ruolo hanno i soggetti presenti nel sistema turistico? Sono consapevoli delle opportunità e hanno un atteggiamento di apertura al turismo?

Per quanto concerne l'organizzazione turistica, negli ultimi dieci anni abbiamo visto con piacere la nascita dell'impresa culturale Happennines Soc. Coop., nata proprio quando si stava definendo la progettualità di valorizzazione del patrimonio culturale. Siamo cresciuti insieme consapevoli che la conservazione, la valorizzazione e la promozione del nostro patrimonio culturale necessiti di risorse umane ed economiche importanti, che hanno richiesto grande impegno per la partecipazione a moltissimi bandi sovracomunali.

Con riferimento all'accoglienza, sul nostro territorio c'è ancora tanto da fare, per la quantità e qualità dell'offerta turistica. Qualcosa sta cambiando, si è vista con soddisfazione l'apertura di strutture ricettive, ma occorre spingere sullo spirito di imprenditorialità. Nel nostro territorio il turismo non viene ancora visto come una potenziale fonte economica principale e le attività che ci sono stanno già facendo molto per rispondere alla domanda turistica.

Dobbiamo acquisire le buone pratiche delle realtà con una tradizione turistica più radicata. Ad esempio, osservando i dati turistici dei comuni appartenenti all'associazione de "I Borghi più belli d'Italia nelle Marche" abbiamo visto che Sassoferrato è collocato tra il quinto e il sesto posto nella classifica delle presenze turistiche. Prima di noi ci sono delle "realtà miraggio" come Grottammare, Gradara, Cingoli e Sarnano che hanno dei numeri di presenze importanti e un'organizzazione turistica radicata. In questo contesto, gli eventi di grande portata organizzati con le associazioni presenti sul territorio ci hanno aiutato ad incrementare i flussi turistici.

Tema 2: il ruolo degli eventi

I dati sui flussi turistici mostrano un incremento in corrispondenza di specifici eventi di rilevanza regionale/nazionale. Al netto del biennio pandemico, sembra emergere che il "grande evento" sia fondamentale per sostenere questo settore.

Che ruolo hanno gli eventi nella strategia di sviluppo turistico del territorio di Sassoferrato?

I grandi eventi consentono di lavorare con la consapevolezza del ritorno di investimento attraverso la promozione e la valorizzazione del territorio. Gli eventi sono importanti per lo sviluppo dei flussi turistici, a Sassoferrato si è sempre lavorato sugli eventi culturali, di nicchia, rispetto agli appuntamenti che “spostano le folle”. Un esempio è la “Rassegna Salvi”, con oltre settanta edizioni è un evento d’arte molto importante che non registra flussi enormi ma consente comunque di promuovere il territorio oltre i confini nazionali. Allo stesso modo la “Battaglia delle Nazioni”, l’evento rievocativo della celebre Battaglia di Sentinum del 295 a.C., negli ultimi anni si è concentrata molto sull’aspetto enogastronomico, in quanto l’enogastronomia è uno dei principali attrattori delle aree interne.

Dall’altro lato, ci mancano gli eventi del turismo di massa, come appunto gli eventi legati ai prodotti tipici, che per Sassoferrato potrebbero essere i Dolci della Tradizione, come le Castagnole Sbollentate o le carni a km 0, per non dimenticare gli insaccati. Negli ultimi due anni abbiamo registrato un incremento delle presenze turistiche legate al treno storico della “Ferrovia Subappenninica Italica”, che ha portato migliaia di turisti nel sito Archeominerario di Cabernardi e seppur in misura minore anche al Parco Archeologico di Sentinum.

Un'altra tipologia di evento che ci ha dato grande visibilità è l'evento sportivo. In questo 2024 abbiamo infatti ospitato la partenza di una tappa della competizione ciclistica della "Tirreno-Adriatico" che, come tutti gli eventi sportivi, ha visto la presenza di moltissime persone, migliorando l'immagine del nostro territorio e rendendolo più attrattivo.

Certamente occorre una struttura organizzativa in grado di adattarsi alle esigenze del settore e all'accoglienza.

I grandi eventi hanno delle ricadute importanti a livello economico in quanto il visitatore non si limita a pagare il biglietto di ingresso, bensì consuma nei bar e nei ristoranti, pernotta nelle strutture ricettive e acquista nei negozi. Abbiamo osservato questo effetto positivo nel 2017 con la mostra "La Devota Bellezza, il Sassoferrato con i disegni della Collezione Reale Britannica", che ha registrato circa 20 mila visitatori.

Tema 3: l'importanza delle relazioni

La cooperazione tra enti locali e associazioni del territorio è fondamentale per la progettazione di una strategia di sviluppo turistico in grado di creare valore nel medio-lungo termine. Pensi sia importante collaborare e condividere gli obiettivi di sviluppo?

La collaborazione con le organizzazioni e le associazioni è importante in quanto consente di accrescere la visibilità. Riguardo alle organizzazioni, Sassoferrato fa

parte di diversi circuiti con i quali si sviluppano strategie turistiche comuni in grado di portare risultati concreti: l'Area Interna Alte Marche, l'Unione Montana Esino Frasassi, il Distretto dell'Appennino Umbro Marchigiano, I Borghi Più Belli d'Italia.

Con riferimento alle associazioni del territorio, a Sassoferrato operano dei gruppi di volontariato che sono in grado di organizzare eventi con numeri importanti. Mi riferisco al "Vintage Event" e al "Palio della Miniera di Zolfo di Cabernardi", eventi di punta nel palinsesto del mese di agosto che dimostrano la forza del volontariato e del lavoro di squadra nell'ottenimento di grandi risultati e soddisfazioni. Mi auguro che si riesca ad ottenere lo stesso anche con la Sacra Rappresentazione della Passione e con la Battaglia delle Nazioni.

Come sta lavorando l'organizzazione "I Borghi più Belli d'Italia", per favorire la crescita turistica dei piccoli comuni d'entroterra?

L'organizzazione de "I Borghi più belli d'Italia" si attiva su due livelli. A livello nazionale, consente di valorizzare e promuovere i piccoli centri che proprio grazie alla posizione periferica hanno mantenuto intatta la loro bellezza. Attraverso la comunicazione, tramite il sito e i social network ma anche attraverso la partecipazione alle fiere del turismo più importanti a livello nazionale e internazionale, contribuisce in modo determinante a far conoscere il fascino dei piccoli borghi. Opera come cassa di risonanza, in quanto raccoglie un bacino di

utenza importante e amplifica la promozione dei borghi più piccoli anche attraverso il legame con luoghi molto più conosciuti presenti nella rete. Un esempio è il progetto di comunicazione realizzato sul canale Instagram, con una community di oltre un milione di follower, che ha coinvolto blogger e travel influencer da tutta Italia.

Per quanto concerne invece l'organizzazione regionale, vi è un maggiore coinvolgimento diretto e operativo sul territorio. Difatti, in questi anni abbiamo lavorato a campagne di comunicazione mirate alla creazione di materiale informativo specifico, utile per la promozione agli eventi fieristici. Sono stati realizzati podcast insieme alla Lonely Planet e nove itinerari raccontati da alcuni *ambassador* di Destinazione Marche per scoprire esperienze per tutti i gusti, da vivere in coppia, in famiglia o con gli amici. Recentemente abbiamo pubblicato il libro "Dolci Borghi", un progetto editoriale e culturale curato dalla *food editor* Ilaria Cappellacci, che permette la scoperta dei borghi attraverso le tradizioni enogastronomiche. È stato un lavoro impegnativo di ricerca delle antiche ricette orali che si tramandano all'interno delle famiglie e che evocano odori, sapori e saperi. Tra i progetti più importanti, va annoverata la "Ciclovia dei Borghi", infrastruttura sentieristica e digitale che collegherà tutti e 32 i comuni marchigiani attraverso cinque itinerari ad anello. All'inaugurazione dovrà seguire un calendario di eventi per la promozione della ciclovia e con essa la valorizzazione e promozione di tutto il territorio marchigiano.

Molto importante è la collaborazione tra l'Associazione e Fondazione Marche Cultura, iniziata a giugno 2022 con l'obiettivo di valorizzazione dei piccoli borghi tramite la gestione dei canali social e la formazione sulla comunicazione digitale per il turismo.

L'organizzazione de "I Borghi più belli d'Italia" è molto propositiva e aperta al dialogo con le amministrazioni comunali, in quanto il turismo è centrale come attività statutaria. È un mezzo per essere presenti nei tavoli istituzionali del turismo e consente anche di dare voce e porre attenzione sulle criticità della vita nei borghi, come lo spopolamento e il depauperamento dei servizi. Infatti, se non ci sono i servizi e le infrastrutture attive, risulta difficile sviluppare l'attività turistica e portare persone nei borghi più isolati.

Da quanto raccontato, si comprende quanto sia importante lavorare in maniera parallela su due canali, impegnando risorse sia nella comunicazione diretta con il turista che a livello business.

Assolutamente sì, bisogna lavorare di pari passo: la promozione nelle fiere è importante tanto quanto la comunicazione sui social rivolta direttamente al turista, facendolo in ottica innovativa. Difatti, è fondamentale rimanere aggiornati sulle nuove tecnologie per riuscire a intercettare le tendenze di consumo. Basti pensare che alcuni mesi fa parlavamo di realizzare una *Web app* con i punti di interesse più suggestivi di Sassoferrato e oggi ci sono gli strumenti di intelligenza artificiale

che consentono di organizzare il viaggio sulla base delle specifiche necessità inviate all'algoritmo. Anche alle fiere riusciamo ad approcciare non solo con gli intermediari turistici ma anche con viaggiatori italiani e internazionali che chiedono informazioni. Come gruppo Marche de "I Borghi più belli d'Italia" stiamo aprendo un canale di collaborazione con l'associazione degli albergatori di Fano per promuovere i borghi e contribuire a destagionalizzare il turismo.

Riassumendo, le collaborazioni e lo sviluppo della rete sono i mezzi che consentono ai piccoli comuni di realizzare risultati importanti a livello turistico che altrimenti non riuscirebbero con le sole proprie risorse umane ed economiche. Lo stesso materiale di promozione è un costo che spesso i comuni non riescono a sostenere e ad aggiornare periodicamente. Per cui si cercano altre forme di promozione, come un video sui social che consente di raggiungere un ampio pubblico.

Tema 4: la visione del futuro

L'entroterra marchigiano è attualmente minacciato dallo spopolamento e da una congiuntura economica poco favorevole. Cosa vedi nel futuro del comune di Sassoferrato?

Sassoferrato è un comune dell'entroterra che vive le difficoltà delle aree interne legate allo spopolamento e al depauperamento dei servizi essenziali, anche se rispetto ai comuni limitrofi ha una situazione economica migliore, con un

comparto industriale e artigianale abbastanza solido, che attutisce il calo demografico. Nel futuro, il turismo un po' come oggi continuerà a rivestire il ruolo di prossimità, non si parlerà di turismo di massa per i piccoli borghi.

La speranza è che ci possa essere da parte delle nuove generazioni una maggiore consapevolezza dell'importanza del turismo come attività economica e che possa dare impulso all'attività imprenditoriale. Lo abbiamo visto con Happennines Soc. Coop., realtà imprenditoriale nata in questo territorio che rappresenta un progetto innovativo e coraggioso. Le reti istituzionali e le collaborazioni costituiranno sicuramente la forza trainante per realizzare nuovi progetti di valorizzazione del territorio con riflessi economici.

4.3 IL TURISMO COME OPPORTUNITA' DI BUSINESS: HAPPENNINES SOC. COOP.

Happennines Soc. Coop. rappresenta un esempio concreto e positivo di imprenditorialità nel settore del turismo nelle aree interne. Nata a Sassoferrato nel 2015 dall'iniziativa di tre giovani originari del borgo, tra cui Gabriele Costantini, la cooperativa si è rapidamente affermata come motore di innovazione e sviluppo per un territorio molto promettente ma poco valorizzato a livello turistico. Il nome stesso, "Happennines", acronimo di "*It happens in the Apennines*", riflette la missione dell'azienda, ovvero rendere gli Appennini protagonisti di esperienze

autentiche e memorabili, attraverso progetti di sviluppo turistico e territoriale in grado di impattare positivamente sul tessuto economico e sociale.



Figura 31. Logo di Happennines Soc. Coop.

Partita come una piccola *startup* locale, oggi Happennines è una realtà con più di venti collaboratori e in grado di offrire un ampio ventaglio di servizi turistici integrati, che spaziano dalla valorizzazione del patrimonio museale alla creazione di eventi e iniziative di promozione territoriale. Operando non solo a Sassoferrato ma anche in diversi comuni limitrofi dell'area appenninica (Arcevia, Serra San Quirico, Castelplanio, Fossato di Vico e Valfabbrica), la cooperativa ha introdotto modelli di gestione innovativi che puntano sulla fruibilità e visibilità del patrimonio culturale, soprattutto dei piccoli musei. La sua attività, focalizzata sulla collaborazione con amministrazioni locali e *stakeholders*, ha l'obiettivo di creare un impatto tangibile sul tessuto economico e sociale del territorio.

Happennines Soc. Coop. non si limita alla gestione dei musei, ma adotta un approccio globale che include lo sviluppo della presenza digitale dei luoghi turistici, utilizzando social media, siti web, newsletter, ma anche l'ideazione di materiale informativo cartaceo e cartellonistica.

Il lavoro di comunicazione digitale si integra con una gestione attenta di diversi punti di attrazione che compongono l'offerta turistica di Sassoferrato. Dal 2016, la cooperativa gestisce l'ufficio turistico IAT, la Civica Raccolta d'arte, il Museo Civico Archeologico, il Museo delle Arti e Tradizioni Popolari e il Parco Archeologico di Sentinum. Dal 2021, il loro impegno si è esteso al Museo della Miniera di Zolfo e al Parco Archeominerario di Cabernardi.

Parallelamente, Happennines progetta eventi tematici ed escursioni, sia programmati a calendario che su richiesta, che hanno lo scopo di attirare un pubblico diversificato e di stimolare l'interesse per il territorio. Grazie a questa strategia, la cooperativa non solo promuove il turismo, ma concorre alla creazione di esperienze autentiche e personalizzate, valorizzando il patrimonio locale in ottica di crescita.

Uno dei progetti più significativi realizzati negli ultimi anni è "Appennino Incoming", una piattaforma digitale lanciata nel 2019 in collaborazione con l'agenzia di viaggi Aleste Tour, per offrire esperienze personalizzate che combinano cultura, arte, natura ed enogastronomia.



Figura 32. Logo del progetto “Appennino Incoming”

Questo strumento non solo ottimizza l’organizzazione degli itinerari turistici ma consolida il legame con il territorio, promuovendo le piccole realtà locali e le attrazioni situate nell’area appenninica.

Inoltre, la digitalizzazione totale della biglietteria e l’introduzione della “Card dei musei” hanno ulteriormente migliorato la gestione e l’accessibilità delle strutture, consentendo una tracciabilità completa dei visitatori e facilitando l’applicazione di strategie di marketing mirate allo sviluppo del mercato turistico.

Per Happennines Soc. Coop., Sassoferrato è un borgo dalle notevoli potenzialità turistiche, confermate dall’apprezzamento dei visitatori per l’autenticità e il patrimonio culturale del territorio. Tuttavia, le opportunità di sviluppo si scontrano con ostacoli concreti, come la scarsità di risorse economiche da investire per la promozione turistica e la ridotta partecipazione degli operatori commerciali. La progressiva chiusura di attività commerciali e turistiche rappresenta un limite importante per lo sviluppo economico locale, confinando il

turismo alla sola fruizione culturale senza generare un impatto significativo sulla comunità.

Nonostante queste difficoltà, Happennines si impegna a coinvolgere gli operatori locali attraverso incontri di formazione e progetti collaborativi, tuttavia con riscontro poco proattivo. Gli eventi recenti, come il terremoto del 2016 e la pandemia del 2020, hanno ulteriormente complicato il contesto, ma la digitalizzazione dei flussi turistici ha permesso di migliorare la comunicazione con i visitatori, ampliando le possibilità di contatto durante il *customer journey*.

Gabriele Costantini, presidente della cooperativa, evidenzia preoccupazione per fenomeni strutturali come lo spopolamento e la chiusura di attività economiche. Al contempo, guarda con fiducia ai flussi turistici in timida salita, sottolineando la necessità di trasformare questo interesse in un'opportunità di crescita concreta per il territorio, che può avvenire solo attraverso l'impegno collettivo.

Nel contesto delineato, Happennines si dimostra un esempio di resilienza e creatività. La cooperativa svolge un ruolo centrale come coordinatore degli attori locali al fianco dell'amministrazione comunale e per promuovere uno sviluppo turistico sostenibile. Le sfide sono molte, ma l'impegno professionale e la visione di Happennines rappresentano un punto di riferimento per il rilancio turistico e culturale di Sassoferrato e delle aree circostanti.

4.4 OPPORTUNITA' E SFIDE

Lo studio del percorso di sviluppo turistico del comune di Sassoferrato rivela un territorio ricco di potenzialità ma anche di sfide da affrontare. Le azioni intraprese finora, che risultano ancora in fase di consolidamento, rappresentano un segnale positivo di volontà di cambiamento. Grazie alla dedizione di realtà come Happennines Soc. Coop., il borgo ha iniziato a costruire una narrazione turistica che valorizza le sue peculiarità culturali e naturali, cercando il coinvolgimento della comunità locale e migliorando l'esperienza per i visitatori.

Tuttavia, permangono delle sfide da affrontare per il futuro. La carenza di risorse economiche da destinare al turismo e la collaborazione limitata tra comuni limitrofi frenano lo sviluppo coordinato dell'area. Difatti questi territori, pur condividendo elementi culturali e naturali, non riescono ancora a presentarsi come un'unica destinazione integrata. Tale frammentazione si traduce in un'offerta turistica meno competitiva, con comunicazioni poco chiare per i visitatori, che tendono a muoversi senza un'idea chiara delle opportunità offerte dal territorio nella sua interezza.

Nell'ottica di proseguire il percorso di crescita dell'economia turistica, risulteranno indispensabili le capacità di superare questi limiti, adottando una visione che vada oltre i confini comunali e politici. È necessario un approccio volto alla co-generazione del valore, che coinvolga enti locali, operatori turistici, organizzazioni interessate e l'intera comunità. Progetti di collaborazione come

itinerari turistici intercomunali, eventi condivisi e una promozione digitale più incisiva, potrebbero migliorare la forza attrattiva del territorio e incrementare i flussi turistici, contribuendo a superare la crisi delle aree interne.

In definitiva, Sassoferrato si trova di fronte ad una grande opportunità: trasformare il suo potenziale in un modello virtuoso di sviluppo turistico, il cui successo dipenderà dalla capacità di costruzione di *network* strategici, di innovare e coinvolgere tutti i soggetti del sistema turistico in un progetto comune di crescita e rilancio territoriale.

CONCLUSIONE

La stesura della presente tesi ha rappresentato per me un viaggio alla scoperta delle potenzialità turistiche dei territori meno conosciuti, ponendo l'accento sull'importanza di valorizzare le risorse culturali e naturali che spesso sfuggono allo sguardo quotidiano. L'Italia, con il suo immenso patrimonio, è una destinazione privilegiata a livello globale. Tuttavia, è necessario adottare un approccio strategico affinché il turismo diventi una leva di sviluppo anche per le aree interne, spesso percepite come marginali.

Dalla ricerca qualitativa condotta emerge con chiarezza quanto una strategia di sviluppo turistico ben strutturata possa essere determinante per la crescita e la valorizzazione del territorio. Gli studi teorici di marketing e l'analisi dei dati e tendenze confermano che il successo di una destinazione turistica dipende in gran parte dalla governance che ne guida lo sviluppo. L'organo di gestione svolge un ruolo cruciale nel raccogliere e integrare idee innovative provenienti dagli attori locali, costruendo una strategia coerente con le peculiarità territoriali e le risorse disponibili.

Dai casi studio trattati appare chiaro quanto la pianificazione strategica e una visione di medio-lungo termine siano fondamentali per dare risalto agli elementi

di attrattività e renderli competitivi in un contesto turistico sempre più sfidante, con continuità rispetto ai cambiamenti amministrativi.

Ritengo che sia importante che l'organo di governance sia di natura pubblica, soprattutto nelle aree interne e meno sviluppate dal punto di vista turistico, dove è necessario un approccio integrato e bilanciato agli investimenti, che consideri tutte le necessità del territorio. Tuttavia, è altrettanto importante che l'organo pubblico collabori con soggetti privati esperti, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse e minimizzare gli sprechi. Il caso di Sassoferrato è un esempio concreto di questa sinergia.

Nei luoghi meno conosciuti e periferici rispetto alle mete di maggior afflusso turistico, dove gli elementi di attrattività sono meno evidenti, è importante lavorare su una struttura organizzativa che possa essere capace di valorizzare il potenziale nascosto. Solo attraverso un'adeguata pianificazione e azioni mirate, il turismo può diventare un motore di crescita capace di generare valore, creare posti di lavoro e trasformare questi luoghi in destinazioni ambite, dove vivere esperienze uniche.

Affinché il sistema territoriale possa emergere in chiave turistica, è necessaria la presenza di caratteristiche specifiche (Forlani, 2017). Il territorio deve essere attrattivo, attraverso la costruzione di un'immagine positiva agli occhi dei turisti; accessibile, grazie a infrastrutture adeguate; accogliente, con una comunità pronta ad aprirsi ai visitatori e una rete di strutture ricettive; l'ambientazione deve essere

coerente con l'esperienza proposta; il territorio deve essere animato dalla presenza di una vivace scena culturale e sociale. Tali caratteristiche devono essere pianificate in armonia con i caratteri del territorio più radicati e difficili da modificare nel breve termine, come la cultura locale, l'ospitalità, la fiducia e l'identità. Per garantire il successo del sistema territoriale, è essenziale che tutti questi elementi siano combinati tra loro e orientati al perseguimento delle finalità strategiche delineate, in modo armonico e cosciente.

A livello operativo, il piano di marketing territoriale derivante dal processo strategico dovrà garantire che ogni aspetto del territorio venga gestito in modo efficace, coinvolgendo i giusti attori e facendo leva sulle potenzialità locali, creando così una sinergia che accresce il flusso turistico e ne massimizza i benefici per la comunità.

In definitiva, il turismo non è solo un potente motore economico, ma rappresenta un mezzo per custodire e valorizzare il patrimonio culturale e identitario delle comunità locali. Con una governance lungimirante e strategica, unita alla sinergia tra innovazione e tradizione, anche i territori meno conosciuti possono diventare destinazioni di grande valore.

Un sincero ringraziamento va a Lorena Varani e Gabriele Costantini, per il loro prezioso contributo nelle interviste e nell'analisi del contesto turistico di Sassoferrato.

BIBLIOGRAFIA

- Banca d'Italia (2018). *Turismo in Italia. Numeri e potenziale di sviluppo*, Seminari e convegni, n. 23, dicembre 2018
- Banca d'Italia (2021). *Il settore turistico e la pandemia di Covid-19*, Note Covid-19, 28 settembre 2021
- Barresi A. (2014). *Turismo sostenibile come fattore di sviluppo locale*. 1545-1553. 10.5821/ctv.8006
- Benvenuto M., Viola C. (2017). *Profili economico-aziendali per il governo delle aziende turistiche locali*, RIREA
- Bonetti E., Simoni M. (2005). *L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area*, SINERGIE n. 66, pp. 315-336
- Butler, R. (Ed.). (2006). *The tourism area life cycle (Vol. 1)*. Channel view publications.
- Camera di Commercio delle Marche (2024). *I Borghi delle Marche, Destination Plan*, studio realizzato in collaborazione con ISNART, giugno 2024
- Cannizzaro S., Corinto G. (2011). *Per una geografia del turismo. Ricerche e casi studio in Italia*, Patron Editore, pp. 181-209

- Casarin F. (2007). *Il marketing dei prodotti turistici. Volume primo*, Giappichelli Editore
- Casarin F. (a cura di) (2007). *Il marketing dei prodotti turistici. Volume secondo*, Giappichelli Editore
- Cavallo L. (2019). *Specializzazione turistica e perifericità dei territori: il turismo nelle aree interne*, XL Conferenza scientifica annuale A.I.S.Re., L'Aquila, 16-19 settembre 2019
- CDP Think Tank (2021). *L'economia marchigiana: le 5 eccellenze da cui partire*, Focus Territori
- Centro Studi Confindustria (2022). *Economia italiana ancora resiliente a incertezza e shock?*, Rapporti di previsione, Confindustria Servizi
- Cerutti S. (2021). *Interventi di rilancio del turismo italiano: strategie integrate di governance e marketing*, Annali del turismo, Anno X
- Cioppi M., Pencarelli T., Spendiani S. (2011). *Web Communication nel Turismo: analisi dei portali turistici delle Regioni italiane*, Congresso "Corporate Governance and Strategic Communication", Milano, 10-11 novembre 2011
- Comitato Nazionale Aree Interne (2022). *Rapporto di Istruttoria per la Selezione delle Aree Interne 2021-2027 – Regione Marche*, trasmesso il 1° agosto 2022
- Confalonieri, M. (2004). *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli Editore

- Consiglio dell'Unione Europea (2022). *Conclusioni del Consiglio "Agenda europea per il turismo 2030"*, Bruxelles, 1° dicembre 2022
- Corio G. (2005). *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, CERIS Working Paper 200508, CNR-ircres Research Institute on Sustainable Economic Growth - Torino (TO) ITALY - former Institute for Economic Research on Firms and Growth - Moncalieri (TO) ITALY
- D'angella F. (2016). *La collaborazione nella gestione delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore
- Deloitte (2024). *L'impatto economico e occupazionale del turismo e la digitalizzazione nei Borghi più belli d'Italia*, Roma, 16 aprile 2024
- Ferrari S., Nicotera T. (2021). *Primo rapporto sul turismo delle radici in Italia*, Egea Editore.
- Forlani F. (2017). *Il marketing delle esperienze turistiche. Un modello di analisi e gestione per le imprese e i sistemi d'offerta*, Aracne editrice
- Garibaldi R. (a cura di) (2015). *Economia e gestione delle imprese turistiche, seconda edizione*, Ulrico Hoepli editore
- Garibaldi, R. (2023) (a cura di). *Rapporto sul Turismo Enogastronomico Italiano 2023: tendenze e scenari*
- Lonely Planet (2020). *Marche: viaggio nella bellezza infinita*, EDT srl

- Marchioro S. (2014). *Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto*, Rivista Turismo e Psicologia, Vol 7, Issue 1, 58-74
- Pencarelli T. (2010). *Marketing e Management del turismo*, Edizioni Goliardiche
- Pencarelli T. (2012). *Managing tourist destinations: different approaches to destination management in Italy*, 6th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure: 787 - 804, 24 – 29 April 2012, Fethiye, Turkey
- Pencarelli T. (2020). *The tourist experience in the digital era: the case of Italian millennials*, Sinergie italian journal of management, Vol. 38, Issue 3
- Pencarelli T., Forlani F. (2002). *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali dell'economia delle esperienze*, Sinergie italian journal of management, Vol. 58
- Peres A., Ottaviani V. (2021). *Pandemia e turismo: effetti, politiche e prospettive di rilancio nei paesi Ocse*, Annali del turismo, Anno X
- Regione Marche – Assemblea Legislativa (2021). *Piano regionale del turismo 2021-2023*, deliberazione n.13 approvata nella seduta del 20 maggio 2021, n. 25
- Regione Marche – Consiglio regionale (2006). *Testo unico delle norme regionali in materia di turismo*, Legge Regionale 11 luglio 2006, n.9

Regione Marche - Dip. Sviluppo Economico, settore Turismo (2024). *Il turismo nella Regione Marche Anno 2023*, Conferenza BIT 2024 – Milano

Regione Marche (2024). *I marchigiani residenti all'estero al 31 dicembre 2022*, report elaborato dal Settore Controllo di Gestione e Sistemi Statistici

Regione Marche (2024). *Programma annuale del turismo 2024*

The European House - Ambrosetti (2024). *Calling the diaspora home. Maximizing the socioeconomic impact of ancestry-based tourism on Italy and its cross-border communities*, position paper, Forum di Cernobbio, 6 settembre 2024

World Tourism Organization (2018). *European Union Tourism Trends*, UNWTO, Madrid

SITOGRAFIA

www.agenziacoesione.gov.it

www.amarche.it

www.appennino-incoming.it

www.appenninoumbromarchigiano.it

www.bandierablu.org

www.bandieralilla.it

www.bandieregialle.it

www.bikeitalia.it

www.borghipiubelliditalia.it

www.comune.sassoferrato.an.it

www.consilium.europa.eu

www.corrireadriatico.it

www.enelgreenpower.com

www.enit.it

www.esteri.it

www.eventi.turismo.marche.it

www.guidaviaggi.it

www.happennines.it
www.ilrestodelcarlino.it
www.istat.it
www.italia.com
www.letsmarche.it
www.marche.camcom.it
www.omnigrafitalia.it
www.osservatori.net
www.parcozolfomarcheromagna.it
www.picenooggi.it
www.regione.marche.it
www.sassoferratocultura.it
www.sassoferratoturismo.it
www.statistica.regione.marche.it
www.touringclub.it
www.ttgitalia.com
www.tuttitalia.it
www.unwto.org
www.visitalemarche.it