

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DEI BENI CULTURALI:  
ARCHEOLOGIA, STORIA DELL'ARTE, DEL CINEMA E DELLA MUSICA**

Corso di Laurea Triennale in:

Progettazione e Gestione del Turismo Culturale

**“DESTINATION MANAGEMENT: IL CASO DI ORVIETO, CITTA'  
DEL CORPUS DOMINI”**

Relatore:

Professor Stefan Marchioro

Laureando: Luca Nania

Matricola: 2005266

Anno Accademico

2022/2023



**Foto 1:** Orvieto (TR) – Umbria

**Fonte:** orvietonews.it (Pagina Facebook)

*“Per le sue chiese e le sue vie, che conservano ancora l'impronta medievale,*

*Orvieto rende felice il viaggiatore romantico.”*

**Guido Piovene**

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	5
<b>CAPITOLO 1: IL FENOMENO TURISTICO</b> .....	7
1.1 La storia del fenomeno turistico: origini ed evoluzione .....	7
1.2 Definizioni del fenomeno turistico e classificazione delle attività turistiche .....	12
1.3 Il turismo internazionale .....	14
1.4 Il turismo in Italia.....	21
1.5 Dal P.S.T 2017 – 2022 alle innovazioni del P.S.T 2023 - 2027 .....	26
1.6 Impatti e conseguenze del COVID – 19 sul fenomeno turistico.....	31
1.7 Il conflitto russo – ucraino e le sue conseguenze sul turismo .....	33
<b>CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA</b> .....	35
2.1 I fattori che determinano i flussi turistici .....	35
2.2 Definizioni e tipologie di destinazione turistica .....	37
2.3 Il ciclo di vita di una destinazione turistica.....	40
2.4 I prodotti turistici di una destinazione.....	42
2.5 Il Destination Management .....	45
2.6 Le Destination Management Organization (DMO) .....	48
2.7 Dalla progettazione strategica al Destination Management Plan (DMP) .....	52
2.8 Il Destination Marketing .....	55
<b>CAPITOLO 3: IL TURISMO NELLA REGIONE UMBRIA</b> .....	60
3.1 Il territorio dell’Umbria, Cuore Verde d’Italia .....	60
3.2 Legislazione regionale in ambito turistico .....	62
3.3 Offerta turistica della Regione Umbria .....	66
3.4 Analisi dei flussi turistici .....	69
3.5 Principali eventi ed iniziative in territorio umbro .....	79

<b>CAPITOLO 4: ORVIETO .....</b>	<b>82</b>
4.1 Contesto storico e territoriale.....	82
4.2 L'offerta turistica di Orvieto .....	83
4.3 Principali eventi ed attrattive .....	87
4.4 Analisi della domanda.....	89
4.5 SWOT Analysis: Punti di forza, debolezze, opportunità, minacce.....	92
<b>CAPITOLO 5: PROPOSTE FINALI .....</b>	<b>95</b>
5.1 Proposte di Destination Management e Destination Marketing .....	95
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>107</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>107</b>
<b>RINGRAZIAMENTI .....</b>	<b>109</b>

# INTRODUZIONE

Il seguente elaborato di tesi nasce dalla volontà di comprendere le attuali modalità di gestione del fenomeno turistico all'interno della città nella quale sono cresciuto: Orvieto. Si tratta di una realtà, ricca risorse culturali, artistiche, enogastronomiche, naturalistiche e di lunghe tradizioni che permettono di rivivere antiche tradizioni nella contemporaneità. Qui il turismo svolge un ruolo centrale e rappresenta il settore economico trainante in un territorio i cui valori sono orientati alla divulgazione di uno stile di vita "lento" e lontani dalla sempre più diffusa industrializzazione.

Il primo capitolo è incentrato sullo studio del fenomeno turistico partendo da una sua analisi storica, dalle origini alla sua evoluzione, passando poi alla definizione e classificazione delle principali attività turistiche. Successivamente ho eseguito degli approfondimenti riguardo al turismo internazionale ed al turismo in Italia, con il supporto di un'analisi statistica di mutamento del fenomeno nel corso del tempo. A seguire abbiamo analizzato i piani strategici di sviluppo del turismo adottati in Italia evidenziando le principali innovazioni introdotte nel PST 2023-2027 rispetto al PST 2017-2022. Infine ho presentato un quadro generale dell'influenza che il COVID-19 e il conflitto russo-ucraino hanno avuto in termini di conseguenze sul settore turistico sia a livello nazionale che internazionale.

Nel secondo capitolo ho analizzato la destinazione turistica partendo dai fattori che determinano i flussi turistici, la definizione e classificazione delle tipologie di destinazione turistica, il ciclo di vita ed i prodotti turistici di una destinazione. Mi sono poi soffermato sui concetti di: Destination Management, definendone il campo d'azione, gli obiettivi e le modalità di attuazione; Destination Management Organization (DMO), partendo dalla sua definizione per poi presentarne la mission, gli obiettivi, la struttura, le funzioni e le risorse; Destination Management Plan (DMP) quale strumento di progettazione strategica ed, infine, Destination Marketing, partendo dalla sua definizione per poi definirne i livelli, le attività interne ed esterne e le sue fasi nella relazione con il turista.

Il terzo capitolo mira a comprendere il ruolo giocato dal fenomeno turistico nella Regione Umbria. Sono partito da un'analisi territoriale generale, ho poi analizzato e presentato gli aspetti peculiari della Legislazione Regionale in ambito turistico, successivamente ho presentato l'offerta turistica della Regione Umbria, eseguito delle rilevazioni statistiche dei flussi turistici nel territorio ed, infine, riportato i principali eventi ed iniziative organizzati a livello regionale.

Nel quarto capitolo ho analizzato il turismo, in senso più stretto, nella destinazione di Orvieto partendo, anche qui, dalla presentazione del contesto storico e territoriale, l'analisi dell'offerta turistica locale, la descrizione dei principali eventi in grado di attrarre turisti da tutto il mondo, lo studio delle rilevazioni statistiche eseguite in termini di flussi turistici all'interno della località, per poi concludere con lo svolgimento di una SWOT Analysis come strumento fondamentale in grado di fornirci uno stato dell'arte completo relativamente alla destinazione di Orvieto mediante l'analisi di indicatori chiave quali: Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità e Minacce.

Nel quinto ed ultimo capitolo, conseguentemente all'analisi SWOT eseguita nel capitolo precedente, ho avanzato delle proposte strategiche di Destination Management e Destination Marketing con l'intento di presentare un modello di gestione, organizzazione e promozione in grado di aumentare i livelli di attrattività e competitività della destinazione turistica di Orvieto, rendendola un valido competitor per il mercato turistico nazionale ed internazionale, nel pieno rispetto delle tradizioni e dei valori di sostenibilità radicati nell'identità locale.

## CAPITOLO 1

### *IL FENOMENO TURISTICO*

#### **1.1 La storia del fenomeno turistico: origini ed evoluzione**

Il turismo, oggi, è un fenomeno molto diffuso e profondamente radicato nella cultura globale della società del XXI secolo. Non a caso, secondo l'**Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO)**, rappresenta una delle attività economiche più rilevanti al livello locale, nazionale ed internazionale.

Nell'immaginario comune odierno, infatti, la "vacanza" è considerata come un bisogno primario anche se, in realtà, le origini delle forme di spostamento orientate verso luoghi diversi da quelli di residenza risalgono a tempi ben più lontani.

Una prima fase del viaggiare è stata definita come "*prototurismo*", fenomeno che vede il suo sviluppo a partire dall'antichità classica grazie ai pellegrinaggi degli antichi egizi verso località sacre, a quelli dell'antica Grecia per il raggiungimento di oracoli, santuari e di manifestazioni sportive (con scopi religiosi) o culturali come le celebri *Feste Dionisiache*.

Importanti da ricordare sono anche le prime forme di villeggiatura dei patrizi romani che, in alcuni periodi dell'anno, si ritiravano nelle loro ville collocate in zone periferiche o termali di Roma per praticare l'*otium*. Questa pratica vede una progressiva diffusione nell'Impero Romano anche grazie ad un netto miglioramento dei trasporti pubblici ed alla comparsa delle prime guide stradali conosciute come *itineraria*.

A seguito della caduta dell'Impero Romano d'Occidente gli spostamenti vengono limitati quasi esclusivamente a motivi di estrema necessità a causa di un periodo di forte crisi generato da guerre e pestilenze.

Con l'avvento del Basso Medioevo, invece, la situazione cambia radicalmente e si registra una ripresa esponenziale dei viaggi favorita da condizioni economiche, politiche e sociali decisamente più vantaggiose. Numerosi, infatti, sono i pellegrinaggi che si effettuano in quest'epoca; principali mete d'interesse risultano essere Gerusalemme, Roma, Santiago de Compostela per i cristiani e La Mecca per i musulmani. Con la Riforma Luterana, però, i pellegrinaggi vissero nuovamente un periodo di profonda crisi venendo addirittura soppressi nei paesi maggiormente coinvolti. Nonostante ciò il fenomeno non si fermò del tutto. In questo periodo, infatti, si registrò lo sviluppo di nuove forme di turismo, indubbiamente favorite dal progresso e dal miglioramento dei mezzi di trasporto.

Nel Seicento assistiamo alla nascita del fenomeno del *Grand Tour*, con mete principali l'Italia e la Grecia particolarmente ambite da scienziati, intellettuali, studiosi e giovani membri della nobiltà e dell'alta borghesia che durante i loro viaggi ricercavano un contatto diretto con la cultura classica.

A seguire, nel XVIII secolo, fu la Gran Bretagna ad acquisire centralità nello sviluppo del fenomeno turistico con il lancio delle prime stazioni di soggiorno climatico e balneoterapico ad integrazione ed ampliamento dell'offerta *Grand Tour*. Tra le più celebri ricordiamo Brighton che, con l'inaugurazione della ferrovia nel 1841, divenne una destinazione turistica a tutti gli effetti.

E' proprio in questo contesto che il celebre missionario protestante *Thomas Cook* iniziò ad organizzare le prime escursioni e viaggi di gruppo all'interno dei confini nazionali britannici, accompagnando i visitatori a Loughborough e nella capitale Londra in occasione della prima fiera dei prodotti industriali, che si teneva nel Crystal Palace.

In Inghilterra, però, il turismo era ben sviluppato anche se riservato ad una ristretta cerchia di persone dell'aristocrazia inglese, ben prima della Rivoluzione Francese del 1789 con soggiorni balneari verso nella Riviera Ligure e la Riviera Francese meglio conosciuta come Costa Azzurra a partire dal 1820.

Nasce pertanto una nuova tendenza ovvero il turismo climatico marino nei mesi invernali, volto ad una fuga dalle rigide temperature della bruma ed alla conseguente ricerca di un clima mite e piacevole. In Italia i primi stabilimenti nacquero verso la metà dell'Ottocento; fra i più celebri ricordiamo quello di Rimini risalente al 1843 e lo stabilimento balneare nei pressi del Lido di Venezia nel 1857. Nuovi impulsi ai viaggi derivarono dallo sviluppo di nuovi mezzi di trasporto al fianco delle ferrovie, dove svolsero un ruolo molto importante la navigazione e la nascita dei primi trafori alpini del 1870.

In questo periodo il turismo era però ancora riservato ad una piccola nicchia di persone, perlopiù benestanti, mantenendo ancora le sembianze di un fenomeno elitario anche a causa della rivoluzione tecnologica e industriale sorta in Gran Bretagna che portò, come conseguenza diretta, all'accrescimento dei vantaggi e dei privilegi dell'alta borghesia europea e nordamericana. In questo scenario assistiamo all'affermazione di nuove località turistiche quali Cortina d'Ampezzo nelle Dolomiti, Chamonix in Francia e St.Moritz in Svizzera.

Alla fine del XIX secolo sorsero le prime associazioni con finalità turistiche ed escursionistiche; tra i più noti ricordiamo i Club Alpini che porranno le basi per il futuro dell'alpinismo.

Nel 1863, a Torino, ha origine ufficialmente il primo *Club Alpino Italia* seguito poi, nel 1894, dalla nascita, a Milano, del *Touring Club Ciclistico Italiano*, oggi meglio conosciuto come *Touring Club Italiano*.



Nei primi anni del Novecento, in Italia, il turismo iniziò a prendere sempre più piede tanto da assistere all'istituzione dei primi interventi normativi in materia turistica che consentirono ai Comuni di poter beneficiare di introiti in percentuale sui conti alberghieri da destinare al mantenimento ed alla conservazione del territorio urbano.

Questa condizione di sviluppo si protrasse fino all'alba della Prima Guerra Mondiale le cui conseguenze, indubbiamente negative, non interessarono solamente l'Europa bensì il mondo intero.

Fondamentali in questa fase sono le testimonianze di Angelo Mariotti il quale, nel suo libro *“L'industria del forestiero in Italia”*, descrive i principali ostacoli per lo sviluppo turistico durante l'evento bellico; tra questi ricordiamo: *“l'inasprirsi dei controlli sui forestieri in ingresso”*; *“la limitata efficienza dei collegamenti ferroviari”*; *“la requisizione delle strutture ricettive nelle aree di confine della fascia alpina”*<sup>2</sup>.

Durante il primo dopoguerra le disastrose conseguenze provocate dal grande conflitto, con notevoli danni in vari settori fra cui in particolare quello economico, l'Europa vide nel turismo una grande opportunità di rinascita economica, grazie ad interventi posti in atto a livello internazionale mediante specifiche politiche di valorizzazione delle destinazioni.

Fu così che, sul modello francese de l'*Office National du Tourisme* (1910), molti paesi europei si attivarono per la creazione dei primi uffici nazionali per il turismo. In Italia nacque l'ENIT nel 1919, allora conosciuto come Ente Nazionale per le Industrie Turistiche.

A testimoniare il ruolo di centralità svolto dal settore turistico in Italia vi è anche l'istituzione delle Aziende Autonome delle stazioni di Cura Soggiorno e Turismo (AACST) per il sostegno delle località turistiche; la loro istituzione era però possibile solo nelle località in cui il turismo rappresentava un'attività economica particolarmente rilevante.

Nel periodo interbellico, nonostante lo sviluppo turistico fosse ostacolato sia per ragioni socio economiche sia per ragioni politiche dall'arrivo del fascismo in Italia e del nazismo in Germania, vi furono importanti modifiche nei trend socioculturali come la destagionalizzazione dei flussi. In questo periodo, infatti, l'affermarsi degli sport invernali definì quello montano come un turismo a stagionalità invernale, mentre le nuove mode dell'abbronzatura e del bagno al mare ufficializzarono la stagionalità estiva del turismo balneare.

E' proprio in questo contesto di cambiamento che assisteremo allo sviluppo delle principali destinazioni turistiche di quest'epoca.

1. A. Miotto, S. Marchioro, *Ripensare il futuro del turismo*, FrancoAngeli, Milano, 2022

Ne sono esempio Antibes, città simbolo della Costa Azzurra che verso la fine degli anni Venti rappresentò un'importante meta di particolare interesse per gli autori ed artisti della *lost generation*, mentre per il turismo alpino è importante citare Megève che, in questo periodo, rappresentò una destinazione validamente concorrente con la già nota Saint Moritz, anche grazie alla realizzazione dei primi impianti di risalita meccanici ed allo sviluppo di aree sciistiche attrezzate.

Tra la fine dell'Ottocento ed il 1930 con l'istituzione delle ferie retribuite, lo sviluppo dei veicoli a motore e di linee di trasporto intercontinentale, il turismo cambia forma; inizia infatti a non essere più un fenomeno riservato unicamente alle classi elevate ed abbienti, divenendo gradualmente sempre più accessibile per tutti comprese le classi popolari.

Ne sono testimonianza la nascita dei *treni popolari* e dei primi *villaggi vacanza*, riservati durante il fascismo ed il nazismo ad operai ed impiegati del settore bellico, ancorché limitatamente a determinate località imposte dai regimi totalitari degli anni trenta che vedevano nel turismo un efficace strumento di democratizzazione percepito come minaccia.

A partire dagli anni Quaranta, con l'arrivo della Seconda Guerra Mondiale, il turismo subì un ulteriore periodo di crisi legato chiaramente ai grandi scontri bellici che si erano iniziati a manifestare a partire dal 1 settembre del 1939.

Fortunatamente, dopo i disastri provocati dalla guerra, si aprì un periodo particolarmente positivo di ripresa e sviluppo economico per l'Europa che durò trent'anni, dal 1945 al 1973, conosciuto anche come "*trenta gloriosi*". Questo trentennio si caratterizza, in particolare, per un prolungamento del periodo di ferie e per una conquista generalizzata del benessere economico che consentirono un riequilibrio tra le classi sociali ed un'inclusione di tutti gli strati sociali nella pratica vacanziera. Prende sempre più piede, così, il fenomeno del turismo di massa che, a partire dagli anni Cinquanta in America fino agli anni Sessanta in Europa, si trasforma in *turismo internazionale* e, dagli anni Settanta, addirittura *intercontinentale*. In questa fase il turismo assume un carattere omogeneo, basato su un modello di "vacanza" comune rappresentato, principalmente, da un soggiorno di tipo familiare, con una permanenza continuativa medio/lunga che poteva raggiungere i 20 giorni, di tipo balneare in estate e sciistico in inverno con una ciclicità delle destinazioni selezionate.

Negli anni Ottanta del XX secolo le modalità di consumo dei turisti iniziano a cambiare, influenzate principalmente dall'avvento della *svolta post – fordista* che aveva portato ad una progressiva sostituzione del lavoro compiuto degli operai in fabbrica da quello svolto dalle macchine. Si assiste infatti ad una generale delocalizzazione della produzione con notevoli cambiamenti nella gestione ed organizzazione del lavoro che ha portato a profonde modifiche sia sociali sia nelle modalità di fruizione dei servizi turistici.

E' proprio per questo che, agli inizi del XXI secolo, si assiste alla nascita di nuove modalità di godimento della pratica vacanziera. In questo periodo, infatti, alla classica villeggiatura di 15/20 giorni, tanto amata nel secolo precedente, si affiancano anche soggiorni di breve durata che non raggiungono le 7 notti con progressiva crescita dei turisti di “*una sola notte*”.

In Europa, nonostante le modalità di alternanza del lavoro e del tempo libero fossero diversi in ogni paese a seconda delle diverse ripartizioni delle ferie e delle vacanze scolastiche, si assiste ad uno sviluppo sempre maggiore del tempo dedicato allo svago, con partenze sempre più brevi e frequenti che coesistono con un periodo di vacanza più lungo riservato generalmente alla stagione estiva.

Una caratteristica centrale del turismo del nuovo millennio è il fenomeno della *globalizzazione* dove, con importanti rivoluzioni come l'abbattimento delle barriere geopolitiche che esistevano fino al secolo precedente, l'abbassamento generale dei costi dei trasporti e lo sviluppo dei voli low cost, il mercato turistico supera i confini nazionali estendendosi a territori emergenti in tutto il mondo.

Questo sviluppo coinvolge anche altri settori, come quello dell'informazione e della comunicazione che grazie ad importanti innovazioni come:

- L'evoluzione di *internet* e dei *social network*
- La nascita della *sharing economy*

hanno facilitato l'accesso alle informazioni, permettendo così ai turisti di scegliere autonomamente e consapevolmente la propria destinazione in un range di proposte sempre più ampio e diversificato.

Questa rivoluzione tecnologica non ha però portato solamente vantaggi; la nascita delle OTA (Online Travel Agency) e lo sviluppo dei *metasearch*, nonostante la loro utilità in termini di opportunità sia per turisti sia per operatori, ha infatti portato ad un incremento sempre maggiore del fenomeno dell'*overtourism* a scapito delle imprese e destinazioni turistiche.

Nell'industria turistica si assiste ad una innovazione dell'offerta, sempre più legata a “*tematismi*”, al fine di rispondere alle nuove e sempre più complesse esigenze di un mercato del turismo caratterizzato da un crescente ventaglio di segmentazioni della domanda.

Sempre più diverse sono anche le modalità di fruizione turistica. Con l'aumentare delle forme di turismo la permanenza media si è ridotta drasticamente, lasciando largo spazio a *week end lunghi*, *soggiorni last minute* e *short break*, che prevedono in media una permanenza di circa 1-2 notti.

Così facendo il consumatore ha la possibilità di soddisfare un maggior numero di bisogni ed interessi in poco tempo, grazie anche ad una moltiplicazione sempre più rapida degli stimoli provenienti da un'offerta turistica sempre più ampia e diversificata.

Nello scenario turistico odierno un ruolo centrale è stato giocato dalla pandemia COVID – 19 che, nel biennio 2020/2022 e tutt’oggi, ha pesantemente impattato negativamente il quadro macroeconomico mondiale con significative ripercussioni a livello sociale e conseguentemente turistiche. Durante questo periodo, infatti, gran parte delle destinazioni europee ed internazionali, dopo un periodo di grande crescita e sviluppo economico, hanno assistito ad un’improvvisa interruzione di tutte le principali attività turistiche con gravi conseguenze sia dal punto di vista economico che occupazionale.

Sotto il profilo turistico la crisi pandemica, oltre a tutti i suoi risvolti negativi, ha rappresentato anche un’importante opportunità di riprogettazione e gestione delle destinazioni secondo un nuovo modello di sviluppo più responsabile e sostenibile, in contrapposizione con quello in auge fino al 2019 che spesso non considerava la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Oggi, perciò, l’obiettivo principale è quello di ridisegnare il turismo nelle sue molteplici forme e la sua gestione in un’ottica non solo di sviluppo economico, ma anche di tutela in primis dell’ambiente, tenuto conto delle sempre maggiori conseguenze causate dal cambiamento climatico, ma anche delle comunità ospitanti, della loro cultura e delle tradizioni locali, mediante un processo di progressivo abbattimento del fenomeno dell’*overtourism*.

## **1.2 Definizioni del fenomeno turistico e classificazione delle attività turistiche**

Prima di individuare i principali protagonisti del fenomeno turistico è necessario partire dall’origine stessa della parola “turismo”, che deriva dal greco “*tornos*” dal quale è nato il termine latino “*tornus*” che significa “circolo”. Proprio la parola latina è stata ripresa sia in inglese che in francese con il significato di percorso circolare, circuito, giro turistico organizzato. Già dall’etimologia della parola possiamo percepire una “ciclicità” di questo fenomeno che spesso prevede una partenza dal proprio domicilio verso una destinazione con un eventuale soggiorno presso di essa ed il rientro, infine, nel luogo di residenza abituale.

A partire dalla metà del Novecento si fece sempre più viva la necessità di definire e classificare le attività del turismo per uno studio più preciso ed approfondito del fenomeno.

Fu proprio durante la Conferenza Internazionale del Turismo di Roma del 1963, organizzata dalla IUOTO (oggi UNWTO) e dalle Nazioni Unite, che venne approvata una prima definizione di “turista” definendolo come colui che per qualsiasi motivo, al di fuori dell’esercizio remunerato nel Paese d’interesse, trascorre più di una notte e meno di un anno nella destinazione in cui si reca.

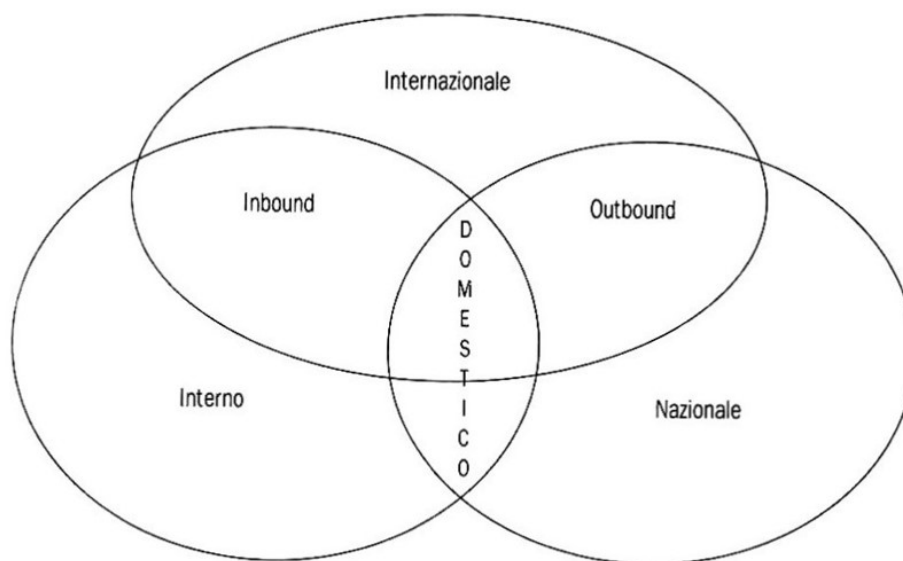
Per quanto riguarda, invece, la definizione di “turismo” la più completa risulta essere quella proposta da Alberto Sessa nel suo testo *Elementi di Sociologia e Psicologia del Turismo* del 1985, dove definisce il turismo come un fenomeno complesso ed un’attività tipica della società contemporanea ed industriale, che si basa sullo spostamento di flussi di persone da una regione di origine verso quella di destinazione e sulle interrelazioni umane. Con tale definizione Sessa intende sottolineare il carattere interdisciplinare di questo fenomeno e l’importanza della sua analisi nei suoi molteplici aspetti per comprenderlo a pieno.

Nel 1980, in occasione della Conferenza Internazionale di Manila, venne introdotto il concetto di “visitatore domestico”, perfezionato poi nel 1991. Da qui, di conseguenza, ne derivano quelli di “turista domestico” ovvero colui si reca in un luogo diverso da quello di residenza e trascorre una notte, ma meno di sei mesi nella destinazione selezionata e di “escursionista domestico” ovvero colui che si reca e si ferma nella destinazione per meno di 24 ore.

Per quanto riguarda la classificazione delle attività turistiche l’UNWTO ha stabilito degli standard che tengono in considerazione tutte le attività connesse sia direttamente sia indirettamente al fenomeno turistico. La stessa ha parallelamente istituito un metodo di misurazione degli impatti economici che un sistema turistico ha in uno spazio turistico, conosciuto come “*Tourism Satellite Account*” (TSA).

Quest’ultimo va ad analizzare gli impatti prendendo in considerazione le seguenti tipologie di turismo:

- **Turismo Inbound**: In riferimento all’insieme di visitatori che non risiedono nel paese straniero che vanno a visitare
- **Turismo Domestico**: In riferimento ai residenti che visitano il loro stesso paese
- **Turismo Outbound**: In riferimento ai visitatori residenti che si dirigono verso uno o più paesi stranieri
- **Turismo Interno**: Che deriva dall’associazione del *turismo domestico* con il *turismo inbound*
- **Turismo Nazionale**: Che deriva dall’associazione del *turismo domestico* con il *turismo outbound*
- **Turismo Internazionale**: Che deriva dall’associazione di *turismo inbound* con il *turismo outbound*



**Fig.1:** Classificazione delle attività turistiche; fonte: UNWTO

### 1.3 Il turismo internazionale

Come ben sappiamo, ad oggi, il turismo rappresenta uno degli elementi di maggior interesse economico al livello mondiale, con un'incidenza del 10% sul PIL mondiale comprendendo inoltre circa il 30% di beni e servizi.

In particolare il turismo internazionale ha visto una crescita esponenziale negli ultimi decenni grazie a numerosi mutamenti che hanno rivoluzionato lo scenario turistico e portato all'esigenza di nuove modalità di gestione del fenomeno.

Tra i principali cambiamenti favorevoli allo sviluppo del **turismo internazionale** ricordiamo:

- 1) **Globalizzazione e variabili non ponderabili**: l'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto, con conseguente sviluppo di nuovi mercati (voli low cost) che hanno permesso una crescita esponenziale del turismo internazionale ed, ancor di più, una differenziazione dell'offerta turistica. Inoltre la presenza di un numero sempre crescente di destinazioni che concorrono sul mercato turistico ha contribuito ad un'accelerazione della pressione domanda.
- 2) **Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e fruizione**: la figura del turista nel corso del tempo è molto cambiata divenendo oggi più esigente ed alla ricerca di bisogni sempre più specifici da soddisfare. Anche le modalità di fruizione della vacanza si sono modificate col tempo. La tendenza odierna è infatti quella realizzare dei soggiorni brevi (*short breaks*) omogeneamente distribuiti durante il corso dell'anno.

- 3) **Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto**: negli ultimi decenni si è assistito alla nascita di grandi gruppi multinazionali, con grandi volumi di clientela e forti politiche economiche e di prezzo che le destinazioni community europee hanno fatto fatica a fronteggiare.
- 4) **Avvento delle ICT applicate al turismo**: con l'avvento del web le modalità di esecuzione dei viaggi si sono rivoluzionate completamente sia per quanto riguarda la modalità di ricerca delle informazioni, la prenotazione e gli elementi costitutivi dei viaggi, l'aggregazione dell'offerta da parte delle OLTA oltre che per la crescita esponenziale della *sharing economy*.

La *sharing economy* (in italiano “*economia collaborativa*”) è un nuovo modello economico le cui attività sono facilitate dall'uso di piattaforme collaborative che creano un mercato temporaneo per lo scambio e l'uso di beni e servizi messi a disposizione da privati.

Alla base dell'evoluzione della *sharing economy* vi sono:

- La **crisi finanziaria**, che ha messo alla luce l'inadeguatezza dei modelli economici tradizionali nei confronti delle esigenze del mercato;
- Il **bisogno di socializzare** conseguente all'alienazione provocata da un eccessivo attaccamento alla tecnologia;
- Lo **sviluppo di internet e dei social media**, i quali hanno modificato le modalità di comunicazione tradizionali.

All'economia collaborativa dobbiamo, oltre che l'aumento ed ampliamento dell'offerta, anche lo sviluppo di alcune forme di finanziamento online (ad esempio il *crowdfunding*) attraverso le quali è possibile cercare dei sostenitori per l'avvio di progetti imprenditoriali. Parimenti la *sharing economy* porta avanti uno dei principali obiettivi dello sviluppo turistico, ovvero la sostenibilità, mediante politiche di scambio, riuso e condivisione di beni (*Bla Bla Car*). Inoltre, come già menzionato, con l'avvento delle ICT applicate al turismo si è rivoluzionato totalmente il modo di fare turismo. Con la rivoluzione digitale nella prima decade degli anni Duemila, infatti, si è assistito allo sviluppo delle OLTA (Booking, Expedia ecc.) che hanno permesso per la prima volta al turista di poter confrontare prezzi, creare e consultare recensioni online al fine di poter prenotare la soluzione migliore per il soddisfacimento dei propri bisogni.

Con lo sviluppo delle OLTA le imprese turistiche hanno però dovuto fare i conti con il grande potere contrattuale che queste ultime detengono, con conseguente riduzione dei loro margini di guadagno.

L'unica soluzione, a disposizione delle imprese turistiche per non subire il potere contrattuale delle OLTA è l'organizzazione.

Vi sono più modalità di organizzazione a favore delle imprese:

- Alleanza con le OLTA e con i colossi della *sharing economy*;
- Creazione di un Marketplace turistico, con l'adesione di numerose DMO ed imprese e attraverso l'uso di DMS;
- Convivenza a livello regionale o nazionale di diversi modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta, con un ruolo determinante giocato dai DMS, ovvero dei veri e propri sistemi che hanno lo scopo di gestire in modo integrato tutte le funzioni tipiche di una DMO (es: *DMS Deskline 3.0.*).

Dopo aver introdotto i principali fattori che hanno dato un impulso molto importante alla crescita al turismo internazionale, possiamo andare ad eseguire un'analisi più approfondita attraverso il confronto di alcuni dati che ci permetteranno di capire, più nel dettaglio, con quale velocità ed in quali modalità il fenomeno turistico ha visto la sua massima espansione, in particolar modo con l'inizio del nuovo millennio ed anche quali sono stati i suoi impatti economici.

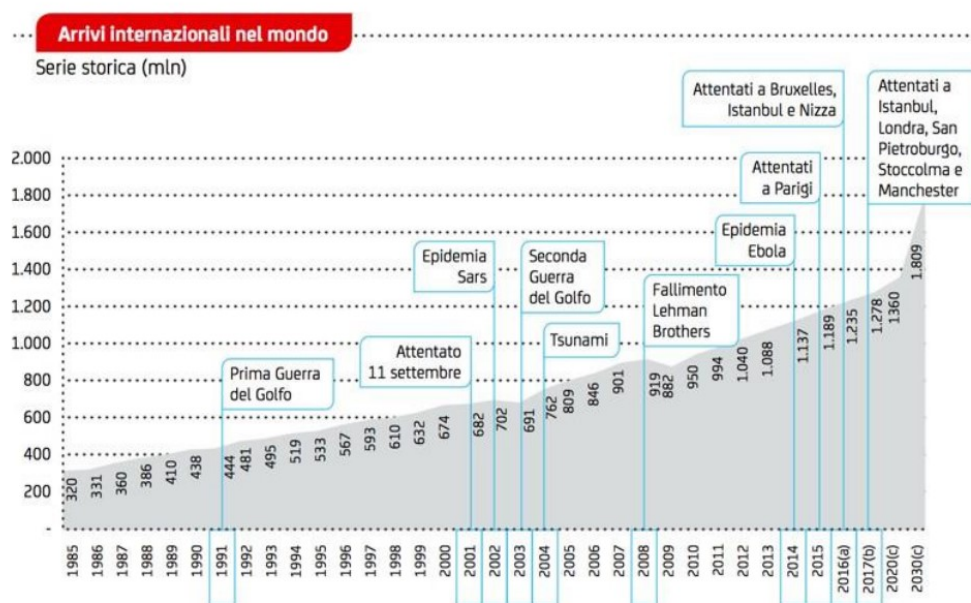
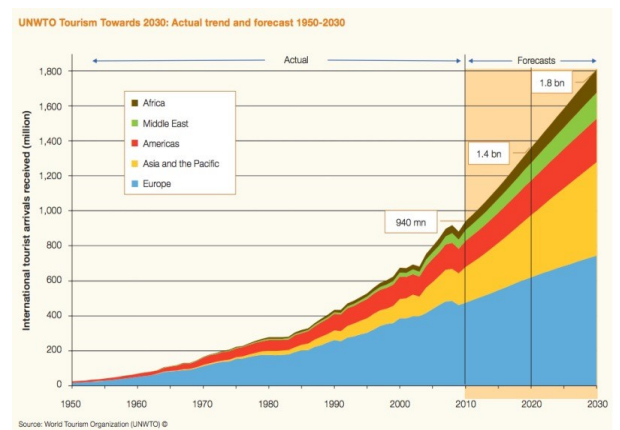
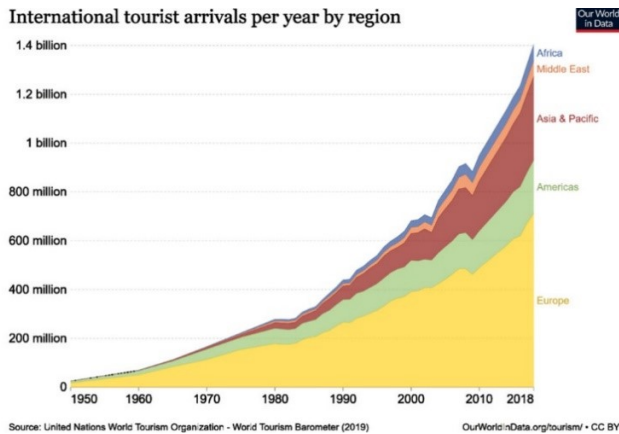


Fig.2: Arrivi Internazionali; fonte: UniCredit in collaborazione con Touring Club Italiano



Dall'analisi della serie storica degli arrivi internazionali nel grafico sopra riportato, realizzato da **UniCredit** in collaborazione con il **Touring Club Italiano**, emerge che il turismo internazionale ha visto una crescita esponenziale a partire dalla metà degli anni 80 del secolo scorso, con una curva in costante crescita ostacolata, nel suo corso, solo da qualche **battuta di arresto**. Tra i principali avvenimenti che hanno influito negativamente sullo sviluppo del turismo ricordiamo:

- **1991: Prima Guerra del Golfo.**
  
- L'**attentato dell'11 settembre 2001**, con l'abbattimento delle Torri Gemelle. Nei primi sei mesi dopo la tragedia i flussi da e verso gli USA sono diminuiti drasticamente riprendendo però ben presto grazie ad una ripresa molto veloce del turismo, legata ad una voglia di superare le difficoltà molto forte.
  
- Nel **2002** abbiamo l'**epidemia di SARS**, inizialmente non molto diffusa. A partire dall'anno successivo si registra una battuta d'arresto del turismo. Questo perché, a differenza della Guerra del Golfo e dell'attentato alle Torri Gemelle che furono eventi avvenuti in un'area geografica ben delimitata, nel caso dell'epidemia SARS la sua diffusione fu al livello internazionale.
  
- Nel **2003: Seconda Guerra del Golfo.**
  
- Con lo **Tsunami in Giappone nel 2004**, essendo quest'ultimo un evento manifestatosi solo in un'area geografica ben precisa, il turismo vide un calo solo nei flussi verso il Giappone.
  
- Nel **2008**, con il **crack della Banca Lehman Brothers**, vi furono conseguenze economiche notevoli che si protrassero per numerosi anni a seguire, soprattutto in Europa ed in Italia fino al 2011. In questi anni si verificò una recessione al livello mondiale.
  
- Nel **2014: Epidemia di Ebola.**
  
- Tra il **2015** ed il **2017**, si sono susseguiti una serie di **attentati di matrice jihadista** tra Parigi, Istanbul, Bruxelles, Londra, Stoccolma e molte altre capitali mondiali, i quali non hanno provocato una vera e propria battuta d'arresto, quanto uno spostamento dei flussi turistici verso altre destinazioni.



**Fig.3:** Sviluppo arrivi internazionali 1950 – 2018; fonte: UNWTO **Fig.4:** Previsioni 2030; fonte: UNWTO

Le serie storiche sopra riportate, messe a disposizione dalla UNWTO, ci permettono di capire come gli spostamenti internazionali, per motivazioni turistiche, siano aumentati notevolmente a partire dalla metà del XX secolo fino al 2018, con individuazione delle regioni maggiormente interessate dal fenomeno. Intorno al 1950, infatti, emerge che il numero di arrivi internazionali era inferiore ai 200 milioni con una particolare concentrazione di flussi in Europa. Altre aree come l’Africa, ad esempio, erano al tempo poco conosciute e difficilmente raggiungibili con flussi erano pertanto quasi inesistenti. Lo scenario inizia a cambiare verso la fine del secolo dove, a seguito di un periodo di generale benessere economico sviluppatosi a partire dagli anni 60’, a seguito del boom economico, il turismo inizia a crescere esponenzialmente, anche grazie a mezzi di trasporto sempre più efficaci ed accessibili ad un grande pubblico (es: voli low cost).

Nel 1990, infatti, si è registrato un incremento di circa 50% rispetto al 1975, con una crescita sempre maggiore dei flussi in Europa. Parallelamente, si assiste ad una prima fase di sviluppo dei flussi anche verso altri continenti come America, Asia, Pacifico e, in bassissima percentuale, Medio Oriente ed Africa. Con l’avvento del XXI secolo la crescita del turismo internazionale si fa sempre più rapida e consistente arrivando in pochi anni a numeri impressionanti rispetto agli standard del secolo precedente, con un ulteriore aumento di circa il 60% alla fine della prima decade degli anni Duemila rispetto al 1990, seguito dall’incremento più significativo verificatosi tra il 2010 ed il 2018, con una curva in costante crescita fino a toccare 1,4 bilioni di arrivi internazionali nel 2018. Le aree di maggior interesse rimangono sempre Europa al primo posto, seguita da America, Asia e l’area del Pacifico.

L'UNWTO, allo stesso modo, ha eseguito delle analisi di stima sullo sviluppo del turismo al livello internazionale, facendo delle previsioni sui possibili dati che potrebbero caratterizzare il fenomeno da oggi fino al 2030.

Dopo numerosi studi si è ipotizzato un tasso di crescita positivo che vedrà un incremento degli arrivi da 1,4 bilioni (dato del 2018) ad oltre 1,8 bilioni totali.

Dopo un'analisi globale della crescita esponenziale che il turismo ha avuto tra il XX ed il XXI secolo è necessario tenere in considerazione un evento catastrofico che ha interessato l'intero pianeta: la **pandemia COVID – 19** che oltre ad aver portato a conseguenze disastrose a livello sanitario ha segnato profondamente i principali settori economici tra i quali il turismo. Grazie agli studi realizzati dalla UNWTO ed ai dati da essa resi disponibili, possiamo comprendere quali sono stati i cambiamenti più significativi nell'attività di spostamento delle persone al livello globale partendo dallo scenario pre pandemico fino ad arrivare alla fine dello stato di emergenza.

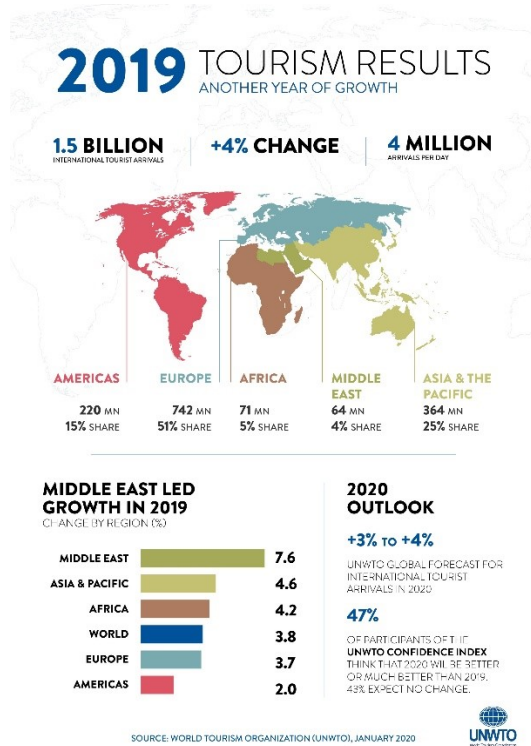


Fig.5: Arrivi Internazionali 2019; fonte: UNWTO



Fig.6: Arrivi Internazionali 2020; fonte: UNWTO

Mettendo a confronto i report annuali di UNWTO per il **biennio 2019 – 2020** possiamo comprendere quale è stato il peso effettivo che la pandemia ha avuto sul turismo internazionale. Se nel 2019, infatti, si è registrato un incremento del 4% rispetto all'anno precedente, toccando la soglia di 1,5 bilioni di arrivi internazionali complessivi, lo scenario del 2020, dove la pandemia vede la sua massima espansione, presenta una situazione assai drammatica caratterizzata da un calo radicale del 74%, passando dai 1,5 bilioni di arrivi ai soli 381 milioni concentrati in particolar modo nelle ultime fasi di libera circolazione antecedenti il famoso periodo di “*Lockdown*”.



Fig.7: Arrivi Internazionali 2021; fonte: UNWTO



Fig.8: Arrivi Internazionali 2022; fonte: UNWTO

Con l'analisi del **biennio 2021-2022** possiamo registrare una lenta ripresa del turismo nello scenario post-pandemico. Stando ai dati relativi al **2021** emerge come, nonostante i primi segnali di ripresa, il fenomeno turistico in questo anno abbia faticato nella sua corsa verso la piena ripartenza ai livelli pre-pandemia a causa dei persistenti contagi di COVID-19 che hanno ostacolato la possibilità di organizzare viaggi a lungo raggio, considerando anche le restrizioni vigenti in gran parte del pianeta che hanno favorito maggiormente il **turismo domestico** e di **prossimità**. Nel 2021, infatti, vi è stato un ulteriore calo dei flussi internazionali del 20% rispetto al 2020 arrivando conseguentemente ad un valore complessivo di -76% in relazione allo scenario pre-pandemico del 2019 dove, ricordiamo, si era registrato il numero storicamente più alto di 1,5 bilioni di arrivi internazionali.

Il **2022**, invece, si è rivelato un anno particolarmente positivo di ripartenza definitiva del turismo resa possibile grazie all'attivazione di campagne vaccinali a livello mondiale, le quali hanno portato ad un indebolimento del virus e ad una conseguente diminuzione di contagi e sintomi gravi.

E' proprio in questo scenario che è stato possibile un allentamento delle restrizioni ed una ripartenza generalizzata dei vari settori economici, primo fra tutti il turismo.

In termini di percentuali possiamo notare un incremento del 130% dei flussi internazionali rispetto al 2020 che segna l'inizio di una fase di ripresa verso numeri precedenti alla pandemia che salgono da -74% del 2020 vs 2019 a -64% nel 2022 (+10% rispetto al 2020).



Fig.9: International Tourist Arrivas January 2023; fonte: UNWTO

Quest'analisi più recente della UNWTO, risalente a gennaio 2023, ci fornisce dei dati aggiornati e più precisi su quella che è la proiezione di crescita del turismo a livello internazionale. Come è ben visibile graficamente le percentuali registrate ci permettono di comprendere la velocità con la quale il settore stia rifiorendo, avvicinandosi sempre di più ai numeri delle fasi antecedenti la pandemia, con una stima di crescita fino al 2030 molto simile a quella ipotizzata nel 2018.

#### 1.4. Il turismo in Italia

L'Italia, da molto tempo ormai, rappresenta una delle mete più ambite a livello mondiale. La sua vocazione turistica deriva dalla presenza al suo interno di un vastissimo patrimonio di beni culturali ed attrazioni che per la loro unicità attraggono ogni anno milioni di turisti provenienti da molteplici aree geografiche animati dalla voglia di conoscere le peculiarità ed i tesori che il nostro Paese ha da offrire.

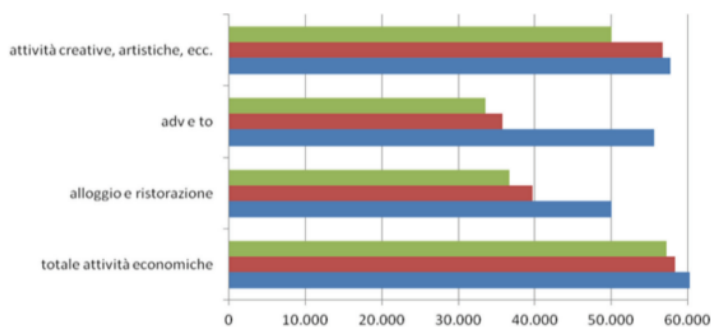
I dati a livello globale testimoniano come la cultura sia il principale elemento di attrattiva per i visitatori che si dirigono in Italia e con essa un sempre maggiore interesse verso forme di turismo a carattere "esperienziale" che consentano di sperimentare non solo nuovi ritmi di vacanza (*slow tourism*), ma di conoscere anche nuovi aspetti autentici e poco conosciuti del Paese come ad esempio "L'Italia dei borghi" per un'esperienza sicuramente unica.

La cultura ed il paesaggio, infatti, oltre a simboleggiare un carattere distintivo del brand Italia nel mondo, costituiscono parte integrante dell'offerta turistica nazionale con la sua pluralità di prodotti presenti sul mercato.

Le presenze straniere, in costante crescita già a partire dagli anni 50' dello scorso secolo, rappresentano oggi un importante elemento di equilibrio in quanto garantiscono un andamento più omogeneo dei flussi turistici su base annuale favorendo così, grazie alla destagionalizzazione della domanda che non si concentra più solamente nei mesi estivi, una migliore gestione dei flussi finanziari e delle risorse.

Il turismo in Italia, inoltre, produce un impatto macroeconomico particolarmente rilevante come testimoniato dalle rilevazioni del modello multisettoriale e multiregionale realizzate dal Ciset – Ca' Foscari in collaborazione con il Centro di Studi Economici della Regione Toscana (IRPET), secondo il quale il turismo genera in Italia una percentuale di PIL nazionale pari all'11,8% (171 miliardi di euro).

**Fig. 8 - Valore aggiunto per occupato, 2000-2010-2015 (in euro)**

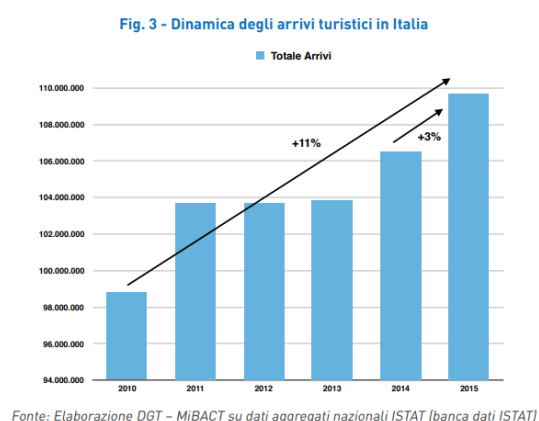


Fonte: elaborazioni Ciset su dati ISTAT, Movimprese

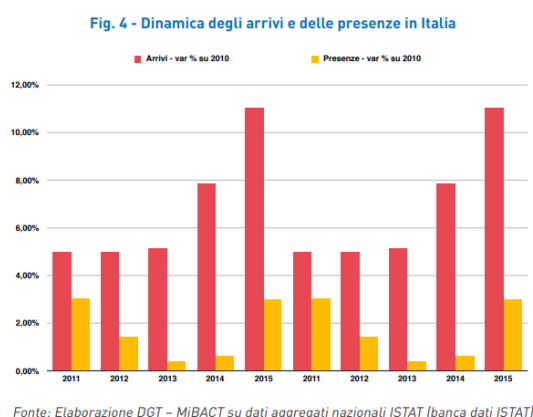
**Fig.10: Valore aggiunto per occupato; fonte: Ciset – Ca' Foscari**

Tenendo inoltre in considerazione anche il valore aggiunto per occupato possiamo comprendere l'impatto del turismo sul tasso di occupazione nazionale che si attesta al 12,8% della forza lavoro nazionale (3,1 milioni di unità lavoro).

Tradizionalmente la percentuale maggiore dei flussi turistici in Italia è rappresentata dai tedeschi i quali, secondo i dati pre-pandemia, costituivano il 27% delle presenze estere totali. A questi ultimi seguono Stati Uniti, Francia e Regno Unito, con percentuali del 6-7 % circa. A partire dal 2008 si è assistito ad un particolare sviluppo di flussi turistici provenienti dalla Cina che arriveranno poi, nel 2019, a raggiungere il 2,4% sulle presenze straniere totali. Anche il turismo di provenienza russa è cresciuto molto nell'ultimo decennio facendo registrare nel 2013 numeri che si avvicinavano ai 7 milioni sulle presenze totali.



**Fig.11:** Arrivi Turistici in Italia 2010 - 2015; fonte: ISTAT



**Fig.12:** Rapporto Arrivi e Presenze Italia; fonte: ISTAT

Un anno particolarmente positivo per il turismo straniero in Italia è risultato essere, secondo alcuni dati dell'ISTAT, il 2015 dove si è registrata una crescita del 3% degli arrivi complessivi (italiani e stranieri) rispetto all'anno precedente (2014) e dell'11% rispetto al 2010. Parallelamente anche la permanenza media ha visto un leggero aumento rispetto al 2014 raggiungendo i 3,5gg mentre, per quanto concerne la spesa media pro-capite giornaliera, anch'essa ha visto una costante crescita arrivando, nel 2015, ad un valore pari a 107 euro.

Molto positivi sono anche i dati legati alla stagione estiva che portano a definire quella del 2015 una delle migliori estati della storia. In questo scenario, infatti, si è registrato un notevole incremento dei flussi stranieri verso il Sud-Italia, in particolare in Sicilia, dove oltre ad una crescita del numero di turisti si assiste ad un aumento dei valori di spesa del +12,5% rispetto all'anno precedente.

Nonostante lo sviluppo economico delle regioni meridionali legate al fenomeno turistico, a mantenere il primato rimangono principalmente 5 regioni: Lazio, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana, le quali rappresentano il 67,5% dei guadagni derivanti dalla spesa dei turisti internazionali ed il 63% del valore aggiunto turistico.



Fig.14: Record Turismo in Italia 2018; fonte: ISTAT

**TABELLA 6 - PRINCIPALI PAESI PER QUOTA DI PRESENZE SUL TOTALE DELLE PRESENZE TURISTICHE IN ITALIA E PER SPESA PRO-CAPITE GIORNALIERA, 2018-19**

Paese di provenienza	Quota di presenze sul totale delle presenze turistiche (2018, %)	Spesa pro-capite giornaliera (2018, in euro)	Di cui - per alloggio (2018, in euro)
ITALIA	50	83	-
Paesi esteri di cui (in % totale Paesi esteri):	51	122	-
GERMANIA	27	89	44
USA	7	141	66
FRANCIA	6	89	39
REGNO UNITO	6	106	52
PAESI BASSI	5	88	40
AUSTRIA	4	94	45
POLONIA	3	70	28
RUSSIA	3	146	63
SPAGNA	3	72	33
CINA	2	151	68
BELGIO	2	91	43
REPUBBLICA CECA	2	70	33
DANIMARCA	1	84	39
AUSTRALIA	1	143	64
BRASILE	1	139	62
ROMANIA	1	61	20
CANADA	1	153	67
GIAPPONE	1	232	116

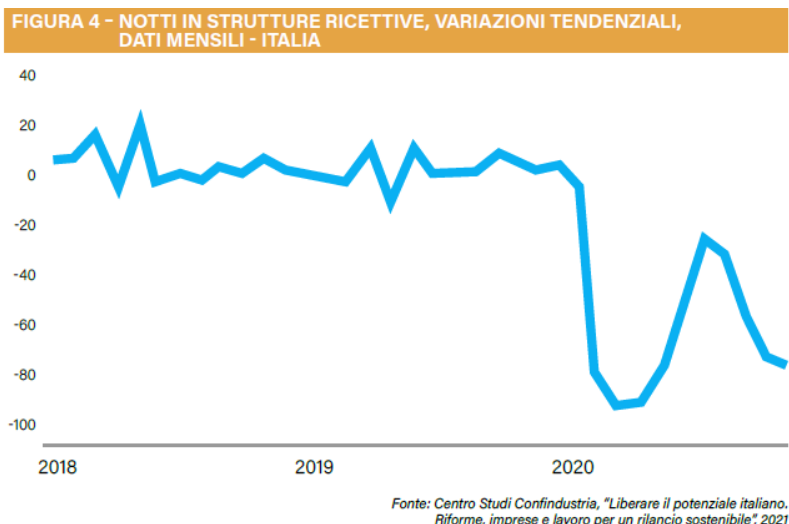
Fonte: Elaborazioni su dati dell'indagine "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi" e "Indagine CAPI Viaggi e vacanze" ISTAT e dell'"Indagine sul turismo internazionale" di Banca d'Italia.

Fig.15: Spesa Pro-Capite Giornaliera Turisti Stranieri in Italia; fonte: ISTAT e Banca d'Italia

Secondo alcune analisi di ISTAT, però, l'anno che ha conosciuto il maggior record storico in assoluto è stato il 2018, quando si sono registrate 429 milioni di presenze totali con un incremento del 2% rispetto all'anno precedente (2017). Le provenienze straniere europee mantengono qui la loro conformazione tradizionale vedendo al primo posto gli stranieri provenienti dalla Germania (58,6 milioni) e, a seguire, Francia (14,2 milioni), e Regno Unito (14,0 milioni); per quanto riguarda le presenze straniere extra-europee abbiamo prevalentemente turisti provenienti dagli Stati Uniti (14,5 milioni) e dalla Cina (5,3 milioni). Grazie a queste rilevazioni è stato possibile anche stilare una classifica delle città più richieste dai turisti dove, nelle prime tre posizioni abbiamo: Roma, Venezia e Milano con Napoli che nel 2018 ha ottenuto il titolo di "prima città del sud".

Completando l'analisi del fenomeno turistico in Italia nello scenario pre-pandemico arriviamo al 2019 anno in cui la spesa dei turisti stranieri ha toccato complessivamente la soglia dei 44 miliardi di euro pari a 122 euro giornalieri pro-capite vs 83 euro mediamente spesi dagli italiani per viaggiare nel proprio paese.





**Fig.16:** Calo Turismo in Italia 2020; fonte: Centro Studi Confindustria

Nel 2020, a causa della pandemia COVID-19, il comparto turistico italiano ha visto una brusca battuta d'arresto causata dall'aumento esponenziale dei contagi che ha comportato una chiusura amministrativa tra marzo ed aprile 2020. A causa di questi provvedimenti i vari settori coinvolti all'interno della filiera turistica hanno subito notevoli conseguenze. Come testimoniato dalle elaborazioni del Centro Studi di Confindustria su dati Eurostat in questa fase si è fermato circa il 75% delle imprese operanti nella ristorazione, servizi culturali e di pernottamento e l'80% delle attività ricreative ed agenzie di viaggio.

Analizzando il grafico sopra riportato possiamo vedere come le strutture ricettive ed alberghiere abbiano subito il maggior impatto con un calo pari all'81,9% a fronte del -73,6% registrato nel settore extra-alberghiero. Complessivamente, perciò, possiamo concludere affermando che il 2020 ha rappresentato un anno particolarmente negativo per il settore turistico in Italia, terminando con un calo generale del 52,3% delle presenze ed un -70,3% nell'ambito dei turisti di provenienza straniera. I primi segnali di ripresa inizieranno poi ad arrivare, anche se in misura ancora molto contenuta, nel 2021 anno in cui si sono registrati 41,6 milioni di viaggi (+11% rispetto al 2020); in questa fase prende particolarmente piede il turismo di prossimità a causa delle restrizioni normative ancora vigenti con numeri rilevati che sono ancora ben lontani dallo scenario pre-pandemico. Questa rinascita proseguirà poi sempre più velocemente nel 2022 dove, grazie all'avvio delle campagne vaccinali ed il miglioramento delle condizioni dell'emergenza sanitaria, il turismo ha riacquisito una posizione di rilievo tra i vari settori economici del Paese portandosi allo 0,8% del PIL nazionale nel trimestre aprile-giugno 2022, con entrate turistiche superiori rispetto alle uscite.

## 1.5. Dal P.S.T 2017 – 2022 alle innovazioni del P.S.T 2023 - 2027



Fig.17: PST 2017-2022; fonte: [www.regionieambiente.it](http://www.regionieambiente.it)

Il piano strategico di sviluppo per il turismo (**PST 2017-2022**), intitolato “**Italia Paese per Viaggiatori**” è un documento redatto dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (**MIBACT**) in collaborazione con la Direzione Generale Turismo che ha lo scopo di rilanciare il settore turistico in Italia attraverso la definizione di una visione condivisa al centro delle politiche di sviluppo del Paese. Si tratta di un programma di sei anni il cui obiettivo è quello di garantire una crescita del fenomeno non solo in termini quantitativi dell’offerta, bensì anche qualitativi assicurando una sostenibilità economica, ambientale e sociale delle destinazioni cercando di distribuire le presenze tra le varie attrazioni nazionali, decongestionando le città più importanti e promuovendo nuove percorrenze nell’Italia dei borghi e degli itinerari storico-artistici.

Il PST si pone quattro obiettivi principali:

- **Innovare, specializzare ed integrare l’offerta nazionale** al fine di renderla più sostenibile e competitiva;
- **Accrescere la competitività del sistema turistico** per creare condizioni favorevoli al rafforzamento ed allo sviluppo della filiera;
- **Sviluppare un marketing efficace ed innovativo;**
- **Realizzare una governance efficace e partecipativa** nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle Politiche turistiche.

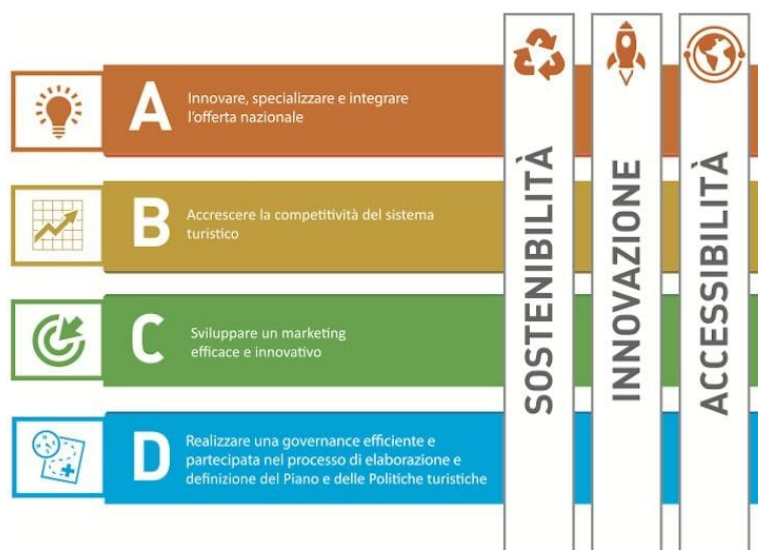


Fig.18: I 4 obiettivi del PST 2017-2022; fonte: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

Nel contesto del PST 2017-2022 è stato realizzato un piano attuativo annuale, per quanto riguarda il biennio 2017-2018, volto a conferire una dimensione operativa al piano attraverso azioni concrete e linee di intervento mirate.

Durante questa operazione, che è stata frutto della collaborazione dei vari stakeholder, sono state raccolte complessivamente più di 200 idee delle quali sono state selezionate solo 50 a cui dare una dimensione concreta.

Queste ultime sono state aggregate in 4 iniziative principali:

1. **Grandi e nuove destinazioni** le cui azioni sono volte ad ampliare, qualificare ed innovare l'offerta nazionale. L'interesse principale con questa iniziativa è quello di andare a fornire ai turisti soluzioni alternative, rafforzando il sistema museale e valorizzando i borghi.
2. **Competitività, innovazione e digitalizzazione** con azioni volte al rilancio della filiera, promuovendo la digitalizzazione e l'innovazione e l'adeguamento delle infrastrutture per una migliore accessibilità. Altro obiettivo in questo contesto è lo sviluppo dell'occupazione conseguente al miglioramento delle condizioni delle imprese dal punto di vista burocratico, fiscale e normativo.
3. **Marketing e brand Italia** finalizzato al rafforzamento, riposizionamento e crescita dell'attrattività del brand Italia grazie all'innovazione ed ampliamento dei mercati e dell'offerta.
4. **Organizzazione** volta al miglioramento dell'informazione e della disponibilità di dati turistici, oltre che ad assicurare una sorveglianza sulle politiche, sui piani di sviluppo e sulla valorizzazione turistica.



Fig.18: *PST 2023-2027*; fonte: [www.aiav.eu](http://www.aiav.eu)

Il **Piano Strategico del Turismo del Turismo 2023-2027** si propone, riprendendo i principi del precedente PST 2017-2022, di introdurre nuovi aspetti fondamentali per lo sviluppo strategico del turismo volti ad un rinnovamento nella gestione dell'intera filiera. L'idea alla base del PST 2023-2027 è quella di inquadrare il settore turistico all'interno di un vero e proprio ecosistema industriale al fine di realizzare un sistema di gestione organizzato.

In conformità con le linee guida condivise a livello internazionale e dalla Comunità Europea, su argomenti riguardanti inclusione e sostenibilità, il piano mira a favorire l'evoluzione dell'intera filiera turistica sia da un punto di vista culturale, al fine di promuovere una conversione operativa verso il green e digitale sia dal punto di vista dell'offerta, per renderla sempre più innovativa e competitiva utilizzando un approccio ecosistemico industriale applicato al turismo.

Questa evoluzione coinvolge in primo luogo gli operatori, i quali sono invitati ad acquisire ed applicare competenze manageriali ai loro modelli di gestione sia per favorire una programmazione strategica e collaborativa, mantenendo una rete di relazioni solide con gli altri stakeholder, sia per trasmettere ai turisti un senso di autenticità di un'offerta, ormai curata nei dettagli, che da sempre contraddistingue questo settore.

Un altro obiettivo del piano prevede una ulteriore evoluzione della domanda che deve essere rieducata per intercettare un tipo di offerta più responsabile, innovativa e soprattutto competitiva in termini di posizionamento sul mercato.

Inoltre, al fine di garantire la massima efficienza nella realizzazione di questo nuovo piano strategico è necessaria una forte collaborazione a livello istituzionale tramite un sistema di accordi e disponibilità di strumenti che facilitino il coinvolgimento e la partecipazione di tutti gli stakeholder della filiera turistica per una gestione integrata attraverso un sistema organizzato.

In questo modo, con il coinvolgimento di Enti regionali, imprese e rappresentanze sindacali, i tavoli istituiti si impegnano nel potenziamento della dimensione strategica delle azioni operate volte all'accrescimento della competitività del settore turistico in Italia soprattutto in termini di innovazione e sostenibilità.

In quest'ottica il PST 2023-2027 prevede lo sviluppo di sistemi aperti e continui di comunicazione digitale per garantire un costante scambio di informazioni tra i vari stakeholder ed istituzioni del comparto.



Fig.19: I Pilastri del PST 2023-2027; fonte: Piano Strategico del Turismo 2023-2027

Al fine di delineare una visione unitaria per il settore turistico sono stati individuati degli obiettivi strategici le cui azioni sono volte a garantire un miglioramento qualitativo dell'ecosistema industriale turistico, assumendo una prospettiva sostenibile ed inclusiva.

Queste proposte strategiche sono state poi articolate in cinque pilastri orizzontali: *Governance, Innovazione, Qualità e Inclusione, Formazione, Sostenibilità*.

- **Governance**: si tratta di un pilastro che propone un modello di governance condiviso il quale, attraverso la partecipazione attiva dei vari stakeholder e di tutti i soggetti coinvolti nello sviluppo del fenomeno turistico, mira a perseguire l'obiettivo della realizzazione di un processo decisionale efficace e partecipato con continuità anche in fasi caratterizzate da situazioni di emergenza.

- **Innovazione**: mira alla realizzazione di un sistema organizzato relativo al settore turistico mediante la promozione dell'innovazione e della digitalizzazione nell'intero ecosistema industriale turistico. In quest'ottica, attraverso il lancio di importanti progettualità come il *Tourism Digital Hub* (TDH), il PST si propone di sfruttare al meglio le potenzialità della tecnologia odierna per offrire esperienze e servizi innovativi ai turisti i quali in questo modo possono godere di un'offerta sempre più specifica e variegata facendo, allo stesso tempo, scelte consapevoli e sostenibili.
- **Qualità e Inclusione**: questo pilastro ha come obiettivo quello di potenziare il carattere inclusivo del turismo attraverso una serie di azioni come, in primo luogo, l'aumento ed il miglioramento dell'accessibilità nei vari luoghi ed in particolare nelle aree carenti in servizi. Inoltre in questo contesto si vuole assicurare la qualità dei prodotti offerti ai turisti valorizzando le eccellenze produttive, le tradizioni artigianali ed il Made in Italy.
- **Formazione**: le sue azioni sono finalizzate allo sviluppo e promozione di percorsi formativi ad alti livelli nei vari ambiti del turismo, al fine di creare nuove professionalità preparate ed idonee a rispondere a quelle che sono le nuove e sempre più specifiche richieste di una domanda turistica in costante cambiamento.
- **Sostenibilità**: quest'ultimo obiettivo vuole favorire uno sviluppo del fenomeno turistico nel rispetto delle linee guida comunitarie in materia di sostenibilità culturale oltre che ambientale, attraverso un cambiamento del turismo verso un modello che favorisce la mobilità dolce ed i mezzi di trasporto ecosostenibili. In questo ambito si vuole lasciare inoltre ampio spazio al turismo di prossimità oltre che promuovere modelli di economia circolare e sistemi efficaci di gestione e smaltimento dei rifiuti nelle località turistiche.



**Fig.20:** *Turismo Sostenibile*; fonte: Piano Strategico del Turismo 2023-2027

## 1.6. Impatti e conseguenze del COVID-19 sul fenomeno turistico

Il 2020 ha rappresentato per il mondo intero un anno drammatico a causa della pandemia di COVID-19, tanto dal punto di vista sanitario quanto sul fronte economico globale.

Durante questo periodo, infatti, i principali settori produttivi hanno visto una forte crisi dovuta ad una brusca battuta d'arresto dei flussi di persone legata ai limiti imposti alla mobilità dalle normative introdotte a partire dal marzo 2020 conseguentemente ad un rapido incremento dei contagi. Uno dei settori più colpiti indubbiamente è stato quello del **Travel & Tourism** che da sempre risulta uno dei comparti più redditizi e solidi economicamente, rappresentando il 10% del PIL mondiale ed una delle maggiori fonti occupazionali con un tasso di occupazione di circa 1 persona su 10. Ad esso dobbiamo anche la creazione di numerosi posti di lavoro con circa 1 su 4 nuovi posti di lavoro generati solo dal settore turistico.

Secondo il *World Travel & Tourism Council* (WTTC) nel 2019 il turismo ha rappresentato la principale fonte di guadagno per circa 330 milioni di persone, offrendo delle possibilità di crescita anche a gruppi sociali sempre più variegati includendo giovani, minoranze e donne che rappresentano oggi circa il 54% degli occupati nei vari reparti della filiera.

Alla luce dell'importanza che questo settore giocava prima della pandemia possiamo capire quanto quest'ultima abbia impattato negativamente in poco tempo. Infatti nel 2020 nove Paesi su dieci a livello mondiale erano in una fase di lockdown totale con numerose linee restrittive che impedivano gli spostamenti oltre il confine nazionale, portando come conseguenza diretta ad un brusco decremento dei guadagni derivanti dalle attività economiche connesse al turismo. Sempre secondo il WTTC nella fase più acuta della crisi pandemica si registravano quotidianamente perdite in termini di posti di lavoro pari ad un milione al giorno. In questo scenario dunque, molti attori e soprattutto quelli operanti nel settore delle piccole e medie imprese (PMI), rappresentanti circa l'80% dei soggetti operanti nella filiera, si sono ritrovati costretti a dover licenziare o sospendere gran parte della loro forza lavoro. Ne sono esempio grandi realtà a livello internazionale come gli Stati Uniti dove, a causa della pandemia, il 75% delle piccole imprese del settore della ristorazione non è sopravvissuto dovendo chiudere prima della fine dell'emergenza; allo stesso modo in Cina il 20% delle PMI ha subito un calo talmente rapido dei guadagni che le ha costrette a cessare la loro attività già dopo 1-3 mesi dall'inizio della crisi. Allo stesso modo anche grandi marchi al livello globale come *Hertz*, *Flybe* e *Virgin Australia* hanno risentito dei numerosi danni provocati dal COVID-19.

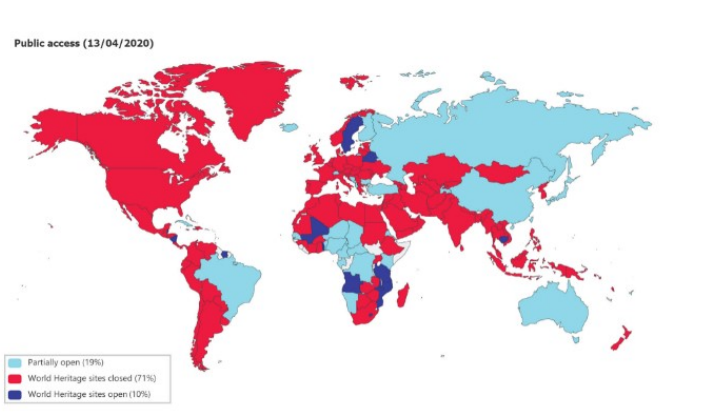


Fig.20: Impatto COVID-19 sul Patrimonio Mondiale UNESCO; fonte: unesco.it

La pandemia ha impattato negativamente anche sui numerosi siti UNESCO distribuiti in 167 Paesi in tutto il mondo. Come possiamo vedere nella mappa sopra riportata, (tasso di accessibilità ai siti nel 2020), l'80% del Patrimonio UNESCO è stato chiuso totalmente o parzialmente al pubblico in circa 119 Paesi; solo il 10% di quest'ultimo è rimasto accessibile anche se a causa delle norme vigenti in tutto il mondo hanno conosciuto un numero di visitatori quasi inesistente. In questo contesto molte comunità locali hanno perciò risentito della crisi pandemica considerando il ruolo giocato dai siti UNESCO nell'economia locale fortemente legata al turismo culturale.



Fig.21: Classifica Paesi più colpiti dal COVID-19; fonte: federterziario.it

Sulla linea di quanto verificatosi al livello globale anche l'Italia, Paese in cui il settore turistico rappresenta circa il 13% del PIL nazionale con un valore pari a 146 miliardi di euro generato dall'attività di circa 12 mila ADV e 216 mila esercizi ricettivi è stata una delle realtà che ha maggiormente risentito della crisi pandemica con una contrazione dell'incoming turistico italiano che ha provocato un decremento della spesa turistica pari a 4,5 miliardi di euro, circa il 5% del PIL della filiera.



## 1.7. Il conflitto russo – ucraino e le sue conseguenze sul turismo

Quella della pandemia di COVID-19 non è stata l'unica sfida che il comparto turistico ha dovuto affrontare negli ultimi anni. A partire dal mese di marzo 2022 è stata l'esplosione del conflitto tra Russia e Ucraina a rappresentare una nuova minaccia per il settore. Il conflitto, infatti, oltre a rappresentare in primo luogo una tragedia umanitaria ha generato ulteriori danni economici in uno scenario globale che si stava appena risollevando dalla pesante crisi attraversata a causa dell'emergenza sanitaria del 2020. Tra i settori più colpiti abbiamo nuovamente quello dei viaggi e turismo. E' importante menzionare che a fronte dei dati del 2019, la spesa media dei turisti russi e ucraini per i viaggi in uscita era pari a 45 miliardi di dollari all'anno, circa l'8% della spesa turistica mondiale.

L'*Economist Intelligence Unit* aveva stimato nel 2022 le possibili conseguenze sull'industria del turismo derivanti dal conflitto, affermando che l'impatto maggiore sarebbe derivato dalla perdita di turisti russi e ucraini nei mercati turistici nazionali e, a seguire, dall'aumento dei costi di cibo e carburante, dalle restrizioni a compagnie aeree ed allo spazio aereo ed infine da un abbassamento del reddito e della fiducia dei viaggiatori. Fondamentale è analizzare le conseguenze più rilevanti conseguenti alla chiusura degli spazi aerei imposti alla Russia dal Regno Unito, l'Unione Europea, gli Stati Uniti ed il Canada. Questo intervento di arresto del traffico aereo tra Russia ed Europa ha provocato un calo di 221 rotte settimanali in pochissimo tempo e di circa 400 mila posti volo. Ben più gravi e problematiche sono state le conseguenze per le compagnie aeree coinvolte in voli intercontinentali che sono state costrette a rivedere le loro percorrenze tentando di aggirare i confini russi causando così anche un aumento dei costi di trasporto. Notevoli sono state anche le sanzioni mosse dalle principali aziende operanti nel turismo come, ad esempio, *Expedia* e *Booking* le quali hanno deciso di interrompere le proprie attività di erogazione dei servizi di viaggio in Russia e Bielorussia. Già dopo le prime fasi della guerra, secondo quanto affermato dalle analisi di *Pambianco Hotellerie*, si è registrato un grande numero di disdette nelle principali strutture alberghiere europee, soprattutto da parte di turisti americani i quali avevano timore a recarsi in Europa a causa della sua prossimità con i confini delle aree interessate dal conflitto. Alcuni studi di *Assoturismo Confesercenti* inoltre evidenziano le pesanti ripercussioni subite, parallelamente, anche dai Paesi europei a causa della forte contrazione dei flussi turistici provenienti dalla Russia conseguente agli eventi bellici in atto alla luce della stagione turistica del 2022.

Infatti il periodo della Pasqua Ortodossa, che ad esempio vedeva registrati solo in Italia circa 175 mila pernottamenti ed un fatturato medio di 20 mila euro, ha rappresentato un periodo buio per le attività ricettive e per tutti gli attori operanti nella filiera.

Preso atto della situazione e delle conseguenze che ne derivano molti Paesi, sia al confine che nel resto del continente europeo, hanno dovuto studiare delle strategie per riprogettare la gestione turismo al loro interno mantenendo solide allo stesso tempo le sanzioni contro la Russia. Per comprendere meglio le modalità di azione andiamo ad analizzare alcuni esempi specifici. Indubbiamente una delle realtà che maggiormente ha risentito del calo di flussi turistici russi è stata la Lettonia, la quale per molto tempo ha rappresentato una delle mete predilette dalla popolazione sovietica; a confermare ciò è stato l'intervento realizzato dal CEO di *Baltic Travel Group* Vladislavs Korjagins durante un'intervista per *Euronews Travel* con il quale ha affermato l'importanza del ruolo giocato dal mercato russo nell'economia nazionale lettone ma, allo stesso tempo, ha sottolineato il fondamentale sostegno in favore dell'Ucraina da un punto di vista politico. In virtù di ciò, per compensare il vuoto generato, la Lettonia ha cercato di colmare puntando su nuovi mercati turistici precedentemente mai presi in considerazione. Anche la Finlandia, Paese limitrofo alla Russia, ha risentito degli eventi bellici in termini di flussi turistici; infatti se prima dell'invasione vi erano circa 1,2 milioni di turisti russi che si recavano ogni anno nell'area orientale finlandese tramite auto o bus, a seguito dell'inizio della guerra ha avviato una campagna di promozione e sviluppo del turismo interno e di prossimità. Anche molti dei Paesi non confinanti hanno subito le conseguenze del conflitto come la Repubblica Ceca e la Spagna dove, nella zona della Costa Dorada, fino al 2019 i turisti russi rappresentavano il 10-15% dei visitatori totali. Per quanto riguarda l'Italia invece, secondo alcuni studi del Centro Studi del *Touring Club Italiano*, ha risentito soprattutto per quanto riguarda l'incoming a lungo raggio a causa di un timore generalizzato verso l'Europa e dei problemi legati ai costi dell'energia e delle materie prime che hanno portato ad un rincaro dei prezzi per l'erogazione dei servizi turistici e per la mobilità in generale; ne è esempio il decremento degli arrivi dagli Stati Uniti che nel 2019 rappresentavano il 7% dell'incoming extraeuropeo con una spesa pari a circa 5,5 miliardi di euro. Un'altra perdita molto importante per il nostro Paese è stata quella dei turisti russi che nel 2019 occupavano il secondo posto tra gli incoming extraeuropei, dopo gli USA, con dati che raggiungevano la soglia delle 5,8 milioni di presenze e quasi un miliardo di euro di spesa, pari al 2% del totale, soprattutto per quanto riguarda il segmento del lusso con flussi concentrati nelle grandi città italiane dello shopping come Roma e Milano.

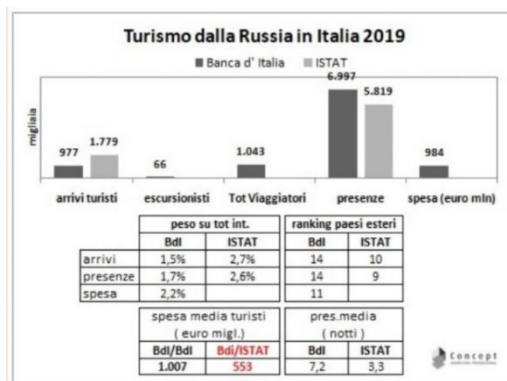


Fig.21: *Turismo dalla Russia in Italia 2019*; fonte: [www.econopoly.ilsole24ore.com](http://www.econopoly.ilsole24ore.com)

## CAPITOLO 2

### LA DESTINAZIONE TURISTICA

#### 2.1. I fattori che determinano i flussi turistici

Durante il suo intervento al Congresso Geografico Italiano di Bari, nel 1957, il geografo italiano Umberto Toschi fu tra i primi studiosi a definire l'esistenza di due regioni, oltre quella di transito, come oggetto di indagine del fenomeno turistico ovvero: la **regione di origine o di partenza dei turisti**, che si caratterizza per essere una regione di turismo attivo (*outgoing*) e la **regione di destinazione**, o regione di turismo passivo (*incoming*).

Allo stesso modo il **modello turistico di Leiper** del 1979, modificato poi nel 1990, riprende il concetto dei tre spazi turistici tenendo in considerazione tre elementi fondamentali:

- **Turista**: che rappresenta il fattore umano, nonché l'attore principale del sistema in quanto l'esperienza vissuta dal turista è percepita come un episodio importante della propria vita;
- **Elementi Geografici**: che anche Leiper identifica in regione di origine dei turisti, regione di transito e regione di destinazione;
- **Filiera Turistica**: ovvero la sequenza di fasi realizzate dalle diverse imprese turistiche, organizzazioni e soggetti coinvolti nella realizzazione ed erogazione di prodotti turistici integrati in grado di intercettare il cliente finale "turista".

Nel contesto del modello turistico di Leiper è importante andare ad approfondire i suoi studi relativi ai fattori favorevoli allo sviluppo di flussi turistici che da una regione generatrice si dirigono verso quella di destinazione passando per quella di transito, ovvero i **fattori push** ed i **fattori pull**.

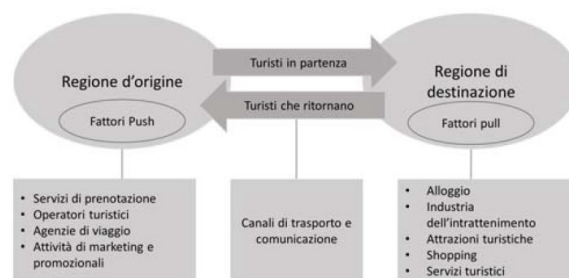


Fig.22: Modello Turistico di Leiper (1990); fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

I **fattori push** sono l'insieme degli elementi presenti nelle regioni di origine dei flussi che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza per raggiungere una destinazione adatta al soddisfacimento dei propri bisogni.

Possiamo suddividerli tenendo in considerazione due aspetti principali:

1) **Caratteristiche proprie della regione di generazione**

- **Fattori economici:** disponibilità e distribuzione del reddito tra la popolazione, propensione alla spesa, potere di acquisto della valuta nazionale;
- **Fattori sociali:** livello di istruzione della popolazione, principali attività economiche svolte, rapporto fra tempo del lavoro e tempo del “non lavoro”;
- **Fattori demografici:** tasso di vita, numerosità e strutturazione delle famiglie, età media della popolazione;
- **Fattori ambientali:** tasso di urbanizzazione del territorio, proprietà climatiche e geomorfologiche del territorio, esistenza o meno di risorse naturali, artistiche, architettoniche e storiche.

2) **Rapporti fra regione generatrice e quella di destinazione**

- **Fattori geografici:** livello di sviluppo dei trasporti, distanza tra le regioni, tempi di percorrenza;
- **Fattori storici:** conflitti, rapporti diplomatici tra le due regioni, migrazioni;
- **Fattori culturali:** livello di somiglianza tra le culture delle due regioni (lingua, religione, tradizioni ecc...).

I **fattori pull**, invece, sono l'insieme degli elementi alla base della scelta di una destinazione correlati alle risorse disponibili ed alle azioni intraprese dalle destinazioni stesse per far sì che un turista scelga quella determinata meta piuttosto che un'altra. Si dividono in:

- **Attrazioni:** ovvero gli elementi naturali, artificiali e culturali che attirano il turista verso una determinata località; essi sono la vera motivazione del viaggio e rappresentano un fattore di competitività della destinazione;
- **Accessibilità:** ne abbiamo varie declinazioni, tra le quali geografica (trasporti, infrastrutture ecc...), sociopolitica (visti, burocrazia e procedure formali), economica (costi sostenuti dai turisti);

- **Informazione, accoglienza, ricettività**: dove l'informazione e l'accoglienza sono le azioni alla base del destination marketing operate dalla destinazione sia per attirare i turisti sia per migliorare la qualità del loro soggiorno. La ricettività, invece, è l'elemento alla base dell'offerta di una destinazione e può rappresentare semplicemente o un servizio a disposizione del turista oppure una vera e propria attrattiva e motivo di scelta da parte del turista per le sue caratteristiche peculiari.
- **Immagine turistica**: elemento di distinzione di una destinazione e può essere comunicata o percepita dai turisti. Essa è il frutto di un'esperienza diretta di altri precedenti visitatori, del processo di comunicazione operato dalla stessa destinazione o del semplice passaparola che ha un impatto sociale molto forte.

Se dovessimo, infine, andare a fare una distinzione sostanziale tra i fattori push e pull potremmo dire che se i primi rappresentano degli strumenti fondamentali per la regione di destinazione al fine di indirizzare le proprie azioni di marketing e le scelte strategiche, i fattori pull sono invece gli elementi alla base della scelta di una destinazione da parte dei turisti e rappresentano l'oggetto di azione delle organizzazioni di gestione delle destinazioni che, in ottica manageriale, devono accrescere la competitività di una destinazione rispetto alle altre concorrenti.

## **2.2. Definizioni e tipologie di destinazione turistica**

Il concetto di destinazione ha origini relativamente recenti e risale, infatti, ai primi anni Novanta del secolo scorso. Trattandosi di un argomento molto complesso esistono numerosi sinonimi e definizioni che si accostano e sovrappongono a quelli di "destinazione turistica", come ad esempio regioni, distretto, area, luogo o comprensorio affiancati dall'aggettivo "turistico".

Per quanto riguarda l'Italia invece il concetto di destinazione si è sviluppato solo più tardi con l'affermazione dei Sistemi Turistici Locali (STL), grazie all'introduzione della **L.n. 135/2001** "*Riforma della legislazione nazionale del turismo*", anche se per molti anni rimarrà diffusa l'idea secondo la quale la motivazione del viaggio basata sulla ricerca di nuove esperienze si sviluppasse autonomamente, senza l'intervento di sistemi organizzati all'interno della destinazione.

La definizione odierna di **destinazione turistica** considera diverse prospettive di analisi: il lato della domanda, dell'offerta e l'approccio olistico.

Dal **punto di vista della domanda** la destinazione è definita come il contesto geografico scelto dal turista come meta del proprio viaggio e viene identificata dai diversi bisogni e richieste dell'ospite.

In questo caso la delimitazione geografica varia in base alla provenienza del visitatore; sarà infatti tanto più ristretta quanto più specifici saranno gli interessi e le motivazioni del turista. Inoltre, anche la distanza tra la regione di origine e quella di destinazione contribuisce alla definizione della stessa; maggiore è la distanza e più il turista percepirà come grande e vasta la destinazione.



**Fig.23:** Definizione di destinazione in base alla distanza; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

Dal **punto di vista dell'offerta** la destinazione è il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un sistema di aziende, individuabile in un'area concepita e proposta in modo unitario.

È necessario quindi porre come oggetto di studio la destinazione non come luogo geograficamente definito bensì come Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT), ovvero l'insieme delle attività ed elementi di attrattiva che, all'interno di uno spazio ben delineato, hanno la capacità di proporre un'offerta turistica integrata ed elaborata. Secondo questa logica la destinazione diventa, perciò, un luogo gestito secondo un'impostazione strategica ed un'offerta strutturata in ottica manageriale.

La definizione più comune, indubbiamente, comprende un **approccio olistico**, che tiene conto sia del punto di vista della domanda sia di quello dell'offerta.

Come illustrato dallo studioso Della Corte nel suo volume "*La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*" la destinazione turistica può rappresentare allo stesso tempo sia un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda, sia una tipologia di offerta complessa realizzata dagli sforzi coordinati e congiunti dei vari soggetti coinvolti ed interessati allo sviluppo turistico della località.

Secondo quanto affermato da Tamma ognuna delle definizioni sopra menzionate fa un costante riferimento a tre elementi fondamentali:

- **Spazio geografico** ben delineato;
- **Offerta** come messa a sistema di molteplici attività, risorse, strutture ed operatori del territorio;
- **Gestione dei flussi turistici** verso un luogo considerato, ovvero i segmenti di domanda del mercato.

Nel contesto della destinazione turistica possiamo andare ad eseguire un'ulteriore distinzione tra **destinazioni corporate** e **destinazioni community**;

Le **destinazioni corporate** sono tipologie di destinazioni in cui l'offerta turistica viene progettata, organizzata, gestita e promossa sul mercato secondo le logiche del destination marketing, da parte di una società di gestione che controlla, direttamente o tramite accordi contrattuali, gli elementi di attrattiva, le infrastrutture e le strutture. Si tratta principalmente di destinazioni etero governate.

Le **destinazioni community**, invece, sono quelle destinazioni che nel loro insieme, attraverso l'interazione dei vari attori locali, si propongono sul mercato attraverso uno specifico **brand**. Le risorse e le attività generalmente in queste destinazioni appartengono ad imprese indipendenti e quasi sempre locali; in questo contesto l'ente pubblico svolge un ruolo centrale nello sviluppo turistico della località.

In questo modello di destinazione possiamo perciò comprendere l'importanza dell'interazione esistente tra il turista ed il territorio il quale, proponendosi autonomamente sul mercato attraverso la cooperazione dei soggetti, mette a disposizione un sistema solido di attrazioni naturali ed artificiali.

### 2.3. Il ciclo di vita di una destinazione turistica



**Fig.23:** Definizione di destinazione in base alla distanza; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

Con il concetto di ciclo di vita della destinazione ci riferiamo al succedersi delle diverse fasi della stessa, partendo dal suo lancio in mercato fino ad arrivare alla sua tarda maturità.

Nella destinazione interessata dal fenomeno turistico non si registra un'evoluzione solo temporale quanto, parallelamente, anche uno sviluppo di vari elementi all'interno del territorio. Tra questi abbiamo l'**offerta** della destinazione dal punto di vista di strutture, infrastrutture e livello di abilità operativa degli attori locali; la **notorietà** della destinazione ed il suo grado di centralità nella motivazione all'interno dei principali mercati obiettivo; il **consumo del territorio**, ovvero l'area dedicata allo svolgimento delle attività turistiche; l'**impatto del turismo** sulla cultura della comunità ospitante, sia in termini economici con le attività praticate sia in termini culturali con il rapporto tra turisti e popolazione locale.

Alcuni studi di Butler (1980) ed Agarwal (1997), che sono stati ripresi più tardi da Martini (2010), ci descrivono le principali fasi che generalmente caratterizzano la vita di una destinazione.



Di seguito un modello di configurazione tipica del ciclo di vita di una destinazione:

- **Esplorazione**: questa fase si caratterizza per la presenza di pochi turisti nella destinazione, mancanza di servizi ed infrastrutture, territorio ancora naturale ed originale, scarsa capacità ricettiva ed i turisti vengono classificati come degli ospiti che si integrano con le risorse.
- **Coinvolgimento**: a partire da questo momento assistiamo allo sviluppo delle prime attività imprenditoriali che aumentano l'offerta dei servizi, il turismo inizia a rappresentare un'importante fonte di lavoro e l'impatto ambientale inizia a crescere.
- **Sviluppo**: vi sono sempre più servizi a disposizione dei turisti, diventa sempre più essenziale un efficace processo di promozione e la percentuale di turisti nei periodi di picco supera quella dei residenti, con possibili episodi di antagonismo.
- **Consolidamento**: il turismo rappresenta ora una parte essenziale del sistema economico ed iniziano a manifestarsi i primi problemi legati all'inquinamento ed al deterioramento del territorio.
- **Stagnazione**: in questa fase viene raggiunto il massimo livello di sfruttamenti dell'area, la quale inizia ad essere considerata fuori moda ed il turismo di massa inizia a creare problemi legati all'eccesso di carico sul territorio.
- **Post-stagnazione**: in quest'ultima fase esistono molteplici alternative (rilancio o declino della destinazione); importanti sono le decisioni a livello di management ("*change of management*") per il riposizionamento della destinazione sul mercato.

Risulta, perciò, molto importante oltre che definire anche individuare in quale stadio si colloca una determinata destinazione al fine di creare prodotti turistici idonei e di adottare linee strategiche coerenti con la **vision** che la stessa si è prefissata.

## 2.4. I prodotti turistici di una destinazione

Il prodotto turistico è l'insieme di beni e servizi, tangibili e intangibili, presenti sul mercato che hanno lo scopo di soddisfare un bisogno del potenziale consumatore. Se per l'operatore turistico il prodotto e la sua produzione si focalizzano sul soddisfacimento dei bisogni del cliente, il turista invece lo percepisce globalmente come tutta l'esperienza vissuta nel suo insieme e quindi non ne rileva le varie componenti che ne fanno parte.

Il prodotto turistico, infatti, si caratterizza per essere composito in quanto è costituito da diversi fattori ed attrazioni anche eterogenee. Presuppone, perciò, un approccio sistemico alla sua gestione, in quanto è concepito dal turista come l'insieme dei fattori che lo spingono a scegliere quella destinazione rispetto alle concorrenti. È necessario dunque che il prodotto sia integrato e che quindi i singoli produttori cooperino per creare un prodotto univoco, coerente e ad alto valore aggiunto che sia competitivo nel mercato.

Con l'evoluzione di un mercato turistico globale vi sono state delle modifiche molto importanti nella realizzazione dei prodotti turistici, non solo per quanto riguarda la promozione, ma soprattutto la commercializzazione.

Infatti, se inizialmente si pensava prima alla creazione di un prodotto per poi andare ad individuare nicchie di mercato competitive, oggi si utilizza una logica totalmente opposta secondo la quale si cerca di ideare un prodotto turistico in risposta a degli specifici bisogni del potenziale cliente, individuando ed anticipando i possibili desideri.

È perciò necessario un corretto approccio da parte di chi gestisce la destinazione che preveda in primo luogo l'individuazione dei bisogni per poi andare a definire i segmenti specifici sui quali concentrare le proprie azioni al fine di creare prodotti adatti al mercato individuato sfruttando al meglio le leve del marketing mix, ovvero prezzo, pubblicità, promozione e distribuzione.

Un prodotto turistico, per scalare le posizioni sul mercato, è necessario che al fianco di servizi ed attrattive trasmetta una propria immagine ben chiara che sia coerente con l'offerta proposta dalla destinazione.

Come già menzionato in precedenza è necessario che il prodotto turistico sia integrato essendo oggi presente una richiesta sempre maggiore di prodotti complessi da parte dei turisti che non si limitano a proporre offerte tradizionali incentrate su un unico elemento, bensì offerte variegata che mettono a disposizione molteplici e diverse attrattive. Per soddisfare questa tendenza si eseguono delle specifiche "azioni sull'offerta" che contribuiscono alla realizzazione di prodotti integrati attraverso strumenti come i club di prodotto, il marketing degli eventi, tematizzazione della vacanza.

Il grado di soddisfazione del turista deriva infatti proprio dall'abilità della destinazione nel gestire il processo di scelta, acquisto e consumo oltre che l'immagine e la percezione della stessa prima, durante ed alla fine dell'esperienza. La percezione della destinazione da parte del consumatore è profondamente influenzata dalle sue immagini presenti sul mercato che possono essere controllate direttamente dalla destinazione o anche veicolate da fattori esterni non controllabili. Dal lato dell'offerta l'immagine è il riflesso dell'identità della destinazione e delle azioni di posizionamento sul mercato operate dagli attori locali.

Spesso questi ultimi riscontrano però delle difficoltà nella gestione dell'immagine della destinazione a causa dell'influenza di varie fonti esterne (es: i media) che ne ostacolano il posizionamento.

Nonostante ciò gli attori possono guidare il turista verso un'immagine univoca attraverso determinati strumenti quali le azioni di coinvolgimento e l'influenza delle motivazioni di viaggio, a patto che l'immagine trasmessa sia coerente con l'offerta esperienziale e con il mix di prodotti proposti al consumatore.

La percezione del consumatore, però, può mutare nel tempo e per questo risulta difficile per gli attori locali creare un'immagine solida e duratura.

Al fine di creare e gestire al meglio un prodotto turistico competitivo, in grado di intercettare il consumatore finale (turista) e coerente con l'immagine ed identità della località, è necessario fare delle scelte strategiche attraverso delle soluzioni operative. La scelta finale, dunque, deriva da un attento confronto tra i potenziali benefici dei quali il turista può godere acquistando quel determinato prodotto e le aspettative dello stesso sulla destinazione selezionata.



**Fig.24:** *Catena dei servizi di una destinazione*; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

Durante tale confronto il turista, dalla sua posizione, non percepisce i singoli elementi costitutivi dell'offerta né, tantomeno, i ruoli e le responsabilità giocate dagli attori locali; egli effettua infatti una valutazione globale del prodotto nel suo complesso.

Risulta perciò fondamentale, dal lato della destinazione, di creare una sistema di organizzazione interna attraverso l'individuazione degli attori che operano nella località, sia pubblici sia privati, e la conseguente definizione dei ruoli e delle responsabilità attribuiti ad ognuno di essi. Importante è inoltre sviluppare e promuovere dei progetti in grado di rispondere agli interessi e le necessità di tutti i soggetti coinvolti nel processo.

Per concludere, quindi, possiamo notare come, a causa della complessità sempre maggiore della catena di valore della destinazione, si è reso necessario introdurre due nuovi concetti:

- Il **destination management**, ovvero la gestione globale della destinazione e dei suoi prodotti.
- Il **destination marketing**, ovvero il processo di commercializzazione della destinazione turistica.

## 2.5. Il Destination Management

L'utilizzo di un approccio olistico all'interno di una destinazione community, che tiene conto sia del punto di vista della domanda sia di quello dell'offerta turistica, come strumento di promozione della località, richiede una tipologia di gestione strategica ed integrata della stessa destinazione, che oggi definiamo come **destination management**.

Il destination management è un concetto innovativo all'interno del settore turistico che ha avuto origine negli anni Novanta del secolo scorso ed ha preso sempre più piede nel nuovo millennio in un contesto dove le destinazioni presenti sul mercato crescevano sempre di più e con esse il fenomeno turistico in generale a livello globale.

Una prima definizione di destination management risale all'anno 2000, quando Della Corte nel suo volume *“La gestione dei sistemi locali di offerta turistica”* lo ha definito come *“un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area”*<sup>2</sup>.

Un efficace processo di destination management deve essere in grado di analizzare, definire e gestire le diverse componenti del sistema territoriale organizzandone tutti gli elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato. Ricordiamo, inoltre, che l'esigenza di una nuova modalità di gestione del turismo è nata a seguito di alcuni importanti cambiamenti intervenuti nel fenomeno turistico come la globalizzazione, i cambiamenti nelle motivazioni e comportamenti di scelta e fruizione, concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto e l'avvento delle ICT applicate al turismo.

Quello del destination management è un concetto molto complesso che si presta ad una doppia interpretazione: **istituzionale** e **funzionale**. L'interpretazione istituzionale (*governance*) riguarda le istanze di governo con relative competenze decisionali; l'interpretazione funzionale (*operativa*), invece, riguarda la pianificazione ed organizzazione oltre che il controllo e coordinamento delle imprese.

2. Della Corte V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.



**Fig.25:** *Modelli interpretativi del destination management*; fonte: A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

Esso si traduce così in un insieme di attività volte a creare una visione condivisa della destinazione che tenda a superare le logiche competitive interne stimolando la partecipazione e la collaborazione dei soggetti pubblici e privati per la realizzazione di un'offerta integrata e competitiva sul mercato.

L'approccio del destination management richiede capacità strategiche e operative in grado di individuare, comprendere, coordinare e gestire la complessa rete di relazioni ed interazioni tra gli attori pubblici e privati della destinazione oltre che gli effetti generati dal contesto competitivo sulla destinazione stessa.

Gli **approcci** su cui si basano le azioni del destination management sono:

- L'**affermazione delle destinazioni community**;
- L'**applicazione al turismo di una strategia sistemica territoriale**, in grado di coinvolgere le imprese e le organizzazioni tramite l'emanazione di norme e regolamenti;
- **Interventi diretti sul territorio**;
- **Istituzione di enti pivot**, che facilitano il raggiungimento degli obiettivi;
- **Incentivazione dello sviluppo di aggregazioni di impresa**.

Pertanto, l'obiettivo principale del destination management, pur non essendo possibile l'applicazione di un unico modello gestionale per tutte le destinazioni in quanto portatrici di caratteristiche e necessità differenti dalle altre, è in generale quello di andare oltre la logica di sviluppo spontaneistico prediligendo un tipo di organizzazione in grado di raccogliere le principali risorse della destinazione all'interno di veri e propri prodotti turistici frutto di una configurazione dell'offerta turistica di tipo *network*.

Nelle destinazioni *community* la prospettiva del destination management presuppone che il territorio non sia solo un “contenitore spaziale”, bensì un elemento di qualificazione e differenziazione dell’offerta rispetto a quella di altri territori concorrenti. Gli obiettivi principali in questo contesto sono:

- Aumentare e migliorare il livello di soddisfazione e di qualità dell’esperienza di visita;
- Garantire un’elevata qualità dei servizi e della vita a favore della popolazione locale;
- Migliorare la redditività a favore delle imprese locali;
- Ottimizzare gli impatti del turismo garantendo un equilibrio sostenibile, tra benefici economici e costi ambientali e socioculturali.

Il destination management è dunque definibile anche come una modalità di gestione che prevede una perfetta coordinazione tra i vari elementi costitutivi della destinazione. Il suo approccio strategico, infatti, punta alla creazione di un vero e proprio *network* relazionale che vede coinvolti tutti i vari soggetti interessati dallo sviluppo turistico della destinazione al fine di migliorare e promuovere una forma di gestione coordinata volta a semplificare l’operato dei singoli attori della località nel processo di erogazione e promozione dei servizi turistici condividendo gli sforzi reciprocamente.

La capacità attrattiva di un territorio è data dalle azioni dallo stesso poste in atto al fine di favorire una positiva esperienza del visitatore ed il conseguente potenziale effetto moltiplicatore offerto dalla sua testimonianza (recensioni online, passaparola ecc...) con potenziale sviluppo e incremento dei flussi turistici. Tutto ciò viene favorito da una stretta cooperazione fra settore pubblico locale/statale, detentore delle principali infrastrutture, del patrimonio naturale, storico-artistico e monumentale, e settore privato principale attore del settore *Horeca* (Hotellerie – Restaurant – Cafè). Tale collaborazione si realizza in primo luogo mediante la creazione di specifiche **partnership pubblico-private**, finalizzate alla gestione e sviluppo del turismo mediante lo svolgimento di funzioni quali:

- Sviluppo di una *vision* della destinazione;
- Definizione condivisa di linee strategiche per la gestione della destinazione;
- Realizzazione coordinata di piani di azione;
- Sviluppo di prodotti turistici integrati e di progetti di promozione;
- Coinvolgimento dei partner nella programmazione.

## 2.6. Le Destination Management Organization (DMO)

Le **Destination Management Organization (DMO)** trovano storicamente origine dall'evoluzione della stretta relazione tra domanda e offerta turistica.

Questa relazione è stata sintetizzata nel 1995 dagli studiosi Rispoli e Tamma, i quali hanno definito tre possibili configurazioni dell'offerta turistica di una destinazione:

- **Configurazione punto-punto**: dove il prodotto turistico si definisce attraverso le singole relazioni che il turista intraprende con gli attori locali (istituzione di aziende autonome di cura e soggiorno);
- **Configurazione package**: in cui il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un'impresa specializzata, offrendolo sotto forma di "pacchetto turistico". Si assiste ad uno sviluppo del turismo di massa con la nascita di Tour Operator e dei Consorzi di Promozione Turistica;
- **Configurazione network**: nella quale sono gli stessi attori locali della destinazione che combinano l'offerta garantendo al turista una varietà ed uniformità qualitativa delle varie risorse ed attrattive delle quali fruirà durante il suo soggiorno; è proprio in questo modello di configurazione che operano le DMO.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha dato una sua definizione di Destination Management Organization (DMO), definendola come l'organizzazione che si occupa di operare un efficace processo di management e marketing all'interno della destinazione con l'obiettivo di promuovere ed organizzare i vari elementi e risorse del territorio al fine di esaltarne le peculiarità.

Nelle destinazioni *community*, dove la presenza di più attori non presuppone la costituzione di un'unica organizzazione proprietaria della risorsa, la DMO si propone come un organo di meta-management che indirizza il lavoro degli attori locali verso la concreta attuazione della politica del turismo a livello di governance del territorio. Le attività delle DMO, infatti, si suddividono in due macro-gruppi: 1) una parte di esse sono orientate ad organizzare e gestire la destinazione attraverso il **destination management**; 2) altre, invece, sono orientate al marketing della destinazione attraverso il **destination marketing**.

La creazione, perciò, di un'apposita struttura responsabile del destination management e marketing rappresenta una precisa scelta nella modalità di organizzazione della produzione dei servizi turistici nella destinazione.



Le Destination Management Organization possono nascere da progetti di marketing territoriale o di destination management che rafforzano le caratteristiche identitarie e la differenziazione competitiva definendo un sistema di servizi e risorse legate allo sviluppo e alla gestione di una proposta turistica complessiva in un particolare contesto territoriale.

Le DMO, inoltre, devono poter mettere in contatto la domanda con l'offerta, comprendere ed interpretare le esigenze del visitatore fornendo risposte semplici ed immediate, coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo. Rientra, inoltre nelle sue funzioni quella di prendere decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing (*prodotto, branding, prezzo, segmentazione di mercato, promozione e distribuzione*).



Fig.26: Ruoli di una DMO; fonte: <https://wanderwisdom.com/>

La **mission** delle DMO si propone di:

- Definire una *vision* delle linee strategiche e creare dei prodotti coerenti con le strategie e l'identità del territorio attraverso la formazione di una rete solida di relazioni;
- Organizzare, gestire e aggiornare le informazioni circa l'offerta turistica territoriale;
- Incrementare il livello dei servizi e dei prodotti locali;
- Realizzare un'offerta turistica integrata all'interno di pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto;
- Svolgere attività di promozione, marketing e vendita dell'offerta turistica integrata attraverso: canali digitali innovativi, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un *network* relazionale, implementazione di un sistema di qualità complessivo, diffusione di un modello di turismo sostenibile;
- Provvedere alla segmentazione del mercato, la promozione e la distribuzione.

Per quanto riguarda, invece, gli **obiettivi** che le DMO si propongono di perseguire sono:

- Accoglienza e soddisfazione del turista;
- Garantire una qualità progettuale ed una profittabilità per l'operatore turistico;
- Coinvolgimento a vantaggio della comunità ospitante, pensando al turismo come bene comune e prestando particolare attenzione ai molteplici aspetti della sostenibilità;
- Rispetto e tutela ambientale;
- Determinare un **brand territoriale** (*awareness*), inteso non come logo o elemento di marketing bensì come l'insieme di valori condivisi che rappresentano la destinazione e che vengono diffusi e percepiti all'esterno.

Il raggiungimento di tali obiettivi deriva dall'operato di un contesto territoriale ricco di competenze negli ambiti della pianificazione strategica, governance per le funzioni di regia, commercializzazione dei prodotti e comunicazione efficace sia all'interno che all'esterno della destinazione.

Per quanto riguarda la **struttura organizzativa** delle DMO, in base al livello della destinazione, abbiamo differenti modalità di conformazione:

- **Autorità/ organizzazioni nazionali per il turismo**, che si occupano della promozione e gestione del fenomeno turistico a livello nazionale (*National Tourist Organization – NTO*);
- **DMO a livello regionale** (*Regional Tourist Organization – RTO*);
- **DMO a livello locale**, che si occupano del marketing e la gestione del fenomeno turistico in un'area geografica ben definita o in una città specifica.

La struttura organizzativa di una DMO, perciò, può acquisire la forma di un dipartimento istituzionale o di una sua divisione (es: Assessorato al turismo), Ente pubblico locale nel caso di aziende speciali, consorzio privato, azienda a capitale pubblico-privato misto, organizzazione privata/no profit.

Spesso le DMO si configurano come **società pubblico-private**, responsabili della promozione, commercializzazione e gestione del fenomeno turistico all'interno di una località mediante il coinvolgimento e la cooperazione tra i vari attori locali presenti sul territorio tra cui aziende turistiche e non, istituzioni, associazioni e persone. La possibilità per una DMO di istituirsi e la sua tipologia sono profondamente influenzati dal contesto politico, economico, culturale e normativo.

In termini di risorse e **fonti di finanziamento** delle DMO, vi sono diverse possibilità nella modalità di gestione delle risorse finanziarie in base alla struttura organizzativa ed al contesto in cui opera la DMO:

- Fondi pubblici forniti dalla comunità di riferimento (oggi sempre più scarsi);
- Tasse di scopo, pagate da tutti gli esercizi operanti all'interno della destinazione turistica;
- Imposta di soggiorno a carico dei turisti;
- Contributi richiesti a soci e promotori;
- Commissioni per servizi ed attività dirette di prenotazione (autofinanziamento);
- Altre forme di entrate.

In ultima analisi, alcuni autori hanno tentato di sintetizzare le principali **funzioni** ricoperte dalle DMO:

- **Economic Driver**: generando nuove fonti di guadagno e nuove opportunità occupazionali, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale differenziata;
- **Community Marketer**: attraverso la comunicazione di un'immagine unitaria delle principali risorse della destinazione verso target specifici di visitatori;
- **Industry Coordinator**: in grado di promuovere uno sviluppo strategico del settore turistico territoriale, incentivando la cooperazione tra gli attori locali attraverso la messa a sistema delle attività delle imprese locali, gestendo la redistribuzione e la diffusione delle risorse economiche derivanti dal fenomeno turistico;
- **Quasi - Public Representative**: in quanto organo di mediazione tra gli interessi degli *stakeholder*, le esigenze dei residenti e le richieste di mercato da parte della domanda turistica;
- **Builder of Community Pride**: con azioni volte al miglioramento della qualità di fruizione per i visitatori e della qualità di vita per la comunità locale.

## 2.7. Dalla progettazione strategica al Destination Management Plan (DMP)

A seguito della creazione di un sistema organizzato all'interno della destinazione, che coinvolge al suo interno tutti gli attori locali attraverso un approccio strategico e collaborativo, per dare una dimensione operativa a questa rete solida è necessario mettere a disposizione uno strumento fondamentale, ovvero il *Destination Management Plan (DMP)*.

Il Destination Management Plan è una dichiarazione comune di intenti, utile per la gestione di una destinazione in un periodo di tempo ben definito e con specifiche risorse, azioni, misure di monitoraggio oltre che alla definizione dei ruoli integrati. Esso si configura come un documento che viene messo a disposizione delle DMO oltre che di altre organizzazioni interessate allo sviluppo turistico ed altri singoli individui interessati.

Tendenzialmente il suo ruolo è quello di definire delle direzioni strategiche per la destinazione in un periodo tra 2 e 5 anni e contenere azioni prioritarie all'interno di programmi attuativi annuali. Gli stakeholder principali per la sua realizzazione sono tutti i soggetti interni alla destinazione, sia pubblici sia privati, come imprese ed autorità locali, società civile, altri partner.

Il processo di realizzazione del Destination Management Plan si suddivide in cinque fasi principali, ognuna delle quali richiede competenze e tempistiche differenti:

1. **Decidere di programmare insieme:** attraverso un efficace processo di pianificazione. In questa prima fase, infatti, è necessario riflettere e confrontarsi per la realizzazione di un Piano Strategico di Destinazione, stabilendo cosa è necessario per svilupparlo e chi bisogna coinvolgere per la sua creazione. Protagonisti in questo processo sono tutti gli attori locali principali presenti sul territorio, ovvero i soggetti privati (imprese chiave nel settore turistico ed associazioni di categoria), autorità locali e relativi dipartimenti (turismo, arte, sviluppo economico, cultura, ambiente ecc...), società civili (ONG e associazioni di volontariato della cultura e dell'ambiente), ulteriori soggetti economici che hanno una rilevanza notevole nel settore turistico, soggetti e strutture operanti nel settore dell'arte e della cultura (musei, fondazioni ecc...). Di particolare rilievo è il ruolo di leadership giocato dal settore privato nel processo di sviluppo del DMP.

2. **Raccolta dati:** questa fase può richiedere molto tempo, generalmente tra i 2 e i 6 mesi di ricerca, in quanto vi è la necessità di lavorare sulla base di informazioni certe e non su ipotesi e testimonianze generiche. I dati possono essere raccolti dalle organizzazioni o dagli enti regionali e provinciali, i quali si affidano a dati nazionali o utilizzano dati locali. All'inizio è importante consultare i dati e le analisi precedentemente fatte da altri Enti ed organizzazioni, come rapporti provinciali/regionali/comunali, DMP o piani di sviluppo di settori legati al turismo; successivamente si passa alla raccolta ed analisi di dati nazionali per misurare l'effettivo peso economico che la destinazione gioca a livello nazionale; infine è importante anche confrontare i dati locali di piccolo raggio che permettono di comprendere le effettive necessità della destinazione.

Per garantire una buona riuscita di un DMP è necessario avere una conoscenza approfondita del “prodotto destinazione” analizzato e di tutte le sue caratteristiche in campo turistico dal punto di vista economico. È parimenti importante prendere conoscenza di nuovi progetti di sviluppo nelle varie fasi, prodotti limitrofi in aree territoriali prossime alla destinazione, quantità, qualità e caratteri distintivi del prodotto, mutamenti e minacce. E' altresì importante comprendere quelle che sono le performance attuali e avere un'idea chiara degli elementi costitutivi della destinazione per poi andare a proporre linee di intervento innovative e strategiche. Bisogna, inoltre, ascoltare i visitatori attraverso strumenti come sondaggi, feedback e social media, raccogliendo informazioni sui profili dei turisti, le loro attività ed il rapporto con la destinazione. Per garantire uno sviluppo economico della destinazione si deve conoscere e comprendere il contesto imprenditoriale (*business environment*) e relativi bisogni e caratteristiche delle imprese operanti sul territorio. Un ulteriore step è quello di identificare le possibili problematiche locali ed i fattori che potrebbero intervenire ed influenzare la realizzazione del DMP. Bisogna infine analizzare i trend generali esterni alla destinazione e monitorare costantemente le prestazioni dei competitor, ovvero altre destinazioni che contribuiscono alla formazione di un'offerta competitiva sul mercato.

3. **Stabilire direzione, obiettivi e linee strategiche:** una volta compresa quale è la situazione all'interno della destinazione è possibile stabilire degli obiettivi da raggiungere e le linee di intervento strategiche da intraprendere. Nonostante l'importanza di prefissare obiettivi ambiziosi è allo stesso tempo necessario verificare l'effettiva fattibilità nel raggiungimento degli stessi e la loro coerenza con le altre politiche territoriali. In questa fase è molto importante modellare l'approccio, dando la possibilità ai principali attori della destinazione di partecipare al processo collaborativo partendo dalle analisi precedentemente svolte.

Generalmente questi confronti si configurano come dei workshop, durante i quali le organizzazioni ed i soggetti partecipanti contribuiscono alla definizione

di una *vision* e propongono linee strategiche da adottare sulla base delle risultanze delle analisi. Uno strumento molto importante per comprendere quale direzione prendere è l'analisi SWOT, attraverso la quale si rilevano punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce. Avendo, a questo punto, un quadro chiaro del contesto territoriale è importante andare ad identificare degli obiettivi generali da raggiungere in quanto un DMP deve essere in grado di riconoscere i principi necessari allo sviluppo turistico all'interno della destinazione. Una volta posti gli obiettivi generali è necessario approfondire ulteriormente i punti già individuati andando a definire linee strategiche e tematiche prioritarie da affrontare. Infine, a conclusione del processo, i soggetti partecipanti al tavolo di confronto si impegnano a definire una *vision* unitaria che dia un'idea chiara di come dovrà essere la destinazione a seguito degli interventi strategici pianificati in regia.

4. **Identificare le azioni necessarie:** Dopo la definizione di obiettivi e strategie è fondamentale, per la realizzazione del DMP, identificare delle azioni chiave prioritarie che permettono il raggiungimento degli obiettivi e la risoluzione dei problemi. Sono previsti, perciò, specifici *action plan* con i quali si individuano la struttura delle azioni, le tempistiche, le modalità di esecuzione ed i ruoli giocati dai vari *stakeholder*.

5. **Misurare il progresso e implementare la pianificazione:**

Il Destination Management Plan (DMP), oltre a definire gli obiettivi da raggiungere e le azioni prioritarie per perseguirli, deve parimenti prevedere un sistema efficace di monitoraggio e valutazione dei risultati al fine di comprendere l'efficacia delle azioni poste in atto per poi pianificare quelle future. Questo processo richiede la presenza di una struttura tecnica di supporto al DMP, come una DMO o altri organismi di meta-management come il *Tavolo di coordinamento*, che si configura come una sorta di cabina di regia. Altri importanti sono gli indicatori di risultato, i quali si devono basare su un processo di monitoraggio semplice ed efficace per far sì che possano essere coerenti, chiari e credibili. Infine, sulla base dei Rapporti Annuali e sulla revisione dei piani di azione, il DMP dovrà essere costantemente aggiornato per rispondere sempre a nuove esigenze, riproponendo a ulteriori obiettivi da perseguire e linee strategiche da utilizzare.

## 2.8. Il Destination Marketing

Il **destination marketing** è lo strumento strategico e operativo-funzionale alla pianificazione strategica del destination management e si occupa di creare un collegamento tra la destinazione ed il mercato, tenendo conto della domanda dei consumatori e, mediante delle politiche strategiche, punta ad aumentare l'attrattività e la competitività al fine di ottenere un posizionamento strategico sul mercato rispetto alle destinazioni concorrenti.

La sua **azione** si configura come un processo di trasformazione delle risorse, delle offerte imprenditoriali e della governance del territorio creando prodotti turistici a tema, pensati per specifiche famiglie motivazionali e nicchie di mercato competitive attraverso politiche integrate di comunicazione e commercializzazione.

È possibile incontrare delle **difficoltà** legate alla frammentazione della destinazione, l'immagine della destinazione condizionata da fattori non controllabili, lo scarso potere di coordinamento e controllo sui prodotti ed, infine, la difficoltà nel reperire le risorse.

Secondo la UNWTO il **Destination Marketing** è *“l'insieme delle attività che si occupano di gestire i processi volti, mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi sul rispondere ai bisogni dei consumatori, al fine di ottenere un posizionamento competitivo. Esso comprende azioni e decisioni relative a prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione”*<sup>3</sup>.

Il destination marketing opera in sei **aree di intervento** principali:

- Comprendere ed analizzare il **mercato**;
- Lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'**offerta**;
- Garantire **informazione e accoglienza** di qualità;
- Diffondere l'**immagine** e la notorietà della destinazione;
- **Promuovere e comunicare** l'offerta turistica;
- Facilitare i processi di **commercializzazione**.

A livello di destinazione *community*, ovviamente, risulta necessario superare la logica del micro e macro-marketing (**micro**: marketing delle singole imprese; **macro**: marketing a livello pubblico) in quanto questa logica tende a frammentare l'offerta, proponendosi a target differenziati di clientela e, in questo modo, si incontrano difficoltà nell'individuare motivi di vacanza distintivi e riconoscibili.

3. A. Miotto, S. Marchioro, Ripensare il futuro del turismo, FrancoAngeli, Milano, 2022

La logica del micro e macro marketing è molto diversa da quella del marketing di destinazione perché non esiste una vera e propria strategia di mercato di destinazione e quindi nessuna politica di prezzo unica e coerente.

Ciò non consente pertanto di commercializzare la destinazione in modo integrato e la comunicazione è di tipo istituzionale, focalizzata sulle risorse paesaggistiche e culturali, e non ha nulla a che fare con la motivazione delle famiglie. Risulta quindi necessario conferire alla DMO o al soggetto coordinatore le azioni relative all'offerta, alla sua commercializzazione, alla definizione di politiche di prezzo condivise e alla comunicazione della destinazione come *brand*.

È importante, dunque, che le destinazioni creino una loro coerenza in questa fase definendo la loro identità attraverso una posizione precisa e le successive azioni di marketing mix. È necessario porre al centro un'idea precisa della destinazione tramite la **destination image** ed il **destination branding**.

L'**immagine** è la percezione soggettiva che un turista ha della destinazione e, secondo Gunn, esistono **sette stadi dell'immagine**: l'immagine prima della visita, la modifica dell'immagine tramite la ricerca, la scelta della destinazione, la visita, la condivisione della destinazione, il ritorno, la modifica dell'immagine in base all'esperienza.

Il **brand** è un nome/termine/simbolo/disegno usato per identificare i prodotti o servizi di un venditore e differenziarli dai concorrenti:

- **Brand image**: è la qualità, significati ed aspettative che il cliente attribuisce a un prodotto;
- **Brand awareness**: riconoscibilità della marca;
- **Brand perception**: sono gli attributi della marca e deriva dalla combinazione di *brand image* con *brand awareness*;
- **Brand essence**: significato che si associa alla marca;
- **Brand identity**: qualità che la marca vuole che il cliente percepisca;
- **Brand territoriale**: è un nome o simbolo rappresentante un determinato contesto territoriale, distinguendolo da altre aree concorrenti.

Se originariamente le fasi di interazione del destination marketing con il turista erano tre:

- **Prima della vacanza**: le cui azioni mirano a influenzare la scelta della destinazione;
- **Durante la vacanza**: con azioni volte al miglioramento dei processi di accoglienza, informazione e fruizione delle attrazioni;
- **Dopo la vacanza**: le cui attività sono atte a misurare il grado di fidelizzazione del turista attraverso politiche di *customer relationship management*;



Oggi con l'avvento della rivoluzione web è possibile individuare cinque nuove fasi di relazione tra destination marketing e turista:

- **Dreaming:** in questa fase il turista sogna la vacanza e cerca ispirazione e, secondo alcuni dati, la maggior parte di questi la trova proprio online. In questa fase ogni destinazione è percepita come raggiungibile dal turista.
- **Planning:** questa fase è caratterizzata dall'individuazione della destinazione che meglio risponde alle esigenze del visitatore, guidato esattamente dalle informazioni che può reperire, anche in base all'esperienza dei turisti precedenti.
- **Booking:** è la fase di prenotazione che, la maggior parte delle volte, avviene online e quindi è importante la presenza della destinazione online.
- **Living:** è il momento della verità tra l'immagine che il turista si è ricreato e la realtà effettiva della destinazione; ciò influenza l'esperienza di visita in positivo o in negativo.
- **Sharing:** è la fase successiva alla vacanza in cui il turista posta le sue esperienze e lascia recensioni online.

Il ruolo del destination marketing, perciò, è quello di trasformare gli input della destinazione in output collocabili sul mercato sotto forma di prodotti tematizzati rivolti a target specifici; non è possibile applicare una soluzione ottimale o un modello ideale.

Esistono vari **livelli** del destination marketing:

- **Informazione, accoglienza, animazione:** dove l'informazione è l'elemento alla base della vacanza che pone le condizioni di accessibilità alle risorse della destinazione mediante diversi strumenti; l'accoglienza si riferisce alla relazione del turista nelle prime fasi di accesso oltre che a tutti i momenti di contatto con il territorio; l'animazione è alla base dell'ospitalità e fa riferimento alle attività di tipo ludico, sportivo e ricreativo.
- **Promozione e comunicazione turistica:** questo livello si caratterizza per la gestione degli strumenti che consentono di comunicare all'esterno la destinazione, fornendo stimoli e suggestioni di vacanza. La comunicazione è di tipo persuasivo e finalizzata ad alimentare la forza di attrazione della destinazione. In questo contesto è importante che la destinazione crei un'immagine di sé che sia coerente con le azioni intraprese e con la sua identità, oltre che ad essere competitiva sul mercato rispetto alla concorrenza.

- **Azioni sull'offerta turistica della destinazione:** qui vengono avviate delle politiche di prodotto, bisogna determinare l'offerta esistente e non solo promuoverla, individuando prodotti, servizi e attrazioni coerenti con le richieste di mercato e idonei per lo sviluppo della destinazione. Ciò implica la partecipazione diretta delle imprese e degli attori locali.
- **Promo-commercializzazione:** ovvero la comunicazione della destinazione oltre che alla commercializzazione dei prodotti e delle offerte. Essa si basa sull'integrazione delle attività di commercializzazione e comunicazione di tutti i soggetti, pubblici e privati della destinazione. La promozione viene generalmente operata dai soggetti pubblici, mentre la commercializzazione è sotto la responsabilità dei privati. Grazie al lavoro delle DMO ed alla promo-commercializzazione i visitatori possono completare il processo di acquisto all'interno dello stesso canale.

Per quanto riguarda, invece, le attività del destination marketing, esse si dividono in due categorie: le **attività interne**, necessarie alla determinazione dell'offerta turistica trasformando le risorse e le attrazioni del luogo; le **attività esterne**, che sono rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno attuando una strategia di comunicazione in base agli obiettivi del destination management plan (DMP).

Tra le **attività interne** abbiamo:

- **Coordinamento degli stakeholder:** per raggiungere il successo nelle altre attività. Sono qui importanti tre punti: il genius loci, ovvero la raffigurazione dell'identità locale; la ricerca ed informazione utile per comprendere le richieste di mercato, l'offerta del settore e le mancanze da compensare mediante la pianificazione; vision della DMO, attraverso realizzazione di prodotti coerenti con i valori della località.
- **Club di prodotto:** è una formula di aggregazione tra gli operatori al fine di creare un prodotto specifico rivolto ad un determinato target. Ci si riferisce, perciò, ad un soggetto composto da più imprese le quali si propongono sotto lo stesso brand con l'obiettivo di competere più efficacemente sul mercato. Visto che l'obiettivo è proprio la soddisfazione del turista, viene creato un prodotto non più generico bensì costruito sulla base dei bisogni dell'utente. Il club di prodotto porta numerosi vantaggi all'operatore, alla destinazione ed al turista ed implica la creazione di un marchio ombrello che ne caratterizzi il posizionamento ed il prezzo. Per quanto riguarda i suoi elementi costitutivi sono un'idea di prodotto specifico, innovativo e differenziato, un modello di fruizione specifico, un sistema di valori e cultura condivisi, identificazione del rapporto tra valore ideale e qualità del prodotto ed, infine, la combinazione appropriata del marketing mix.

- **Tematizzazione:** si utilizzano le risorse culturali e naturali del territorio per enfatizzare i caratteri distintivi, oltre che andare incontro alle specifiche famiglie motivazionali; si avvia perciò una promozione specifica della vacanza.
- **Certificazioni e marchi di qualità:** si caratterizza per la creazione di strumenti specifici per comunicare la qualità dei prodotti, anche se definire la qualità in ambito turistico è difficile in quanto il prodotto turistico è composito e si basa su una prestazione prolungata, coinvolgendo il turista nell'interazione con l'ambiente naturale.
- **Organizzazione di eventi:** si tratta di manifestazioni in grado di attrarre il pubblico in un breve periodo, concentrandolo in una determinata area ristretta. Gli eventi, oltre a promuovere e commercializzare la destinazione, rispondono anche alle esigenze del cliente; infatti tra le loro finalità abbiamo la promozione dell'immagine del territorio, la valorizzazione del territorio, contribuire alla trasformazione migliorando le infrastrutture urbane, sviluppo turistico mediante la creazione di nuove attrazioni e sviluppo economico anche dell'intera filiera imprenditoriale del territorio.

Tra le **attività esterne**, invece, abbiamo:

- **Uffici di informazione ed accoglienza turistica (IAT):** si tratta di punti di incontro fisico che permettono di comprendere le necessità del turista, fornendo così delle risposte idonee alle sue esigenze.
- **Sito web:** è uno strumento che deve essere in grado di attrarre il turista attraverso delle tecniche di *engagement*, aumentando la percezione del valore.
- **Social network:** devono comunicare le attrazioni del territorio incentivando i turisti e stimolando il ricordo ed il passaparola.
- **Wiki:** Mette a disposizione un editor attraverso il quale è possibile creare documenti in modalità semplice, consentendo a più persone di lavorarvi.
- **E-mail:** strumento di marketing diretto, in quanto instaura una relazione diretta con il turista.
- **Blog:** sito web dove vengono pubblicati degli interventi in ordine cronologico attraverso lo *storytelling*.
- **Destination Management System (DMS):** è un software che gestisce in modo integrato tutte le informazioni di una destinazione, attuando delle politiche di accoglienza, informazione, promozione e commercializzazione, automatizzando processi ed attività tipiche delle organizzazioni turistiche.

## CAPITOLO 3

### *IL TURISMO NELLA REGIONE UMBRIA*

#### **3.1. Il territorio dell'Umbria, Cuore Verde d'Italia**



**Fig.27:** Umbria "Cuore Verde d'Italia"; fonte: <http://www.umbriadomani.it/>

L'Umbria, piccola regione dell'Italia centrale, si estende su una superficie di 8.456 km<sup>2</sup> con una popolazione complessiva di circa ottocentonovantamila abitanti.

Rappresenta il cuore della Penisola ed è l'unica regione non bagnata dal mare; l'insieme dei suoi monti, colline e fondovalli fluviali ne fanno il polmone verde d'Italia.

Abitata già in epoca protostorica da Umbri ed Etruschi è entrata a far parte dell'Impero Romano e successivamente dello Stato Pontificio caratterizzandosi per città e borghi ricchi di storia e tradizioni.

La regione dell'Umbria confina ad est e nord-est con le Marche, ad ovest e nord-ovest con la Toscana ed a sud e sud-ovest con il Lazio.

Tra le sue particolarità vi è la presenza di un'enclave che confina con le vicine Marche, appartenente al comune di Città di Castello.

Per quanto riguarda la conformazione del suo territorio, invece, la superficie montuosa si sviluppa ad est con l'Appennino Umbro-Marchigiano, le cui vette principali sono comprese all'interno del Parco Nazionale dei Monti Sibillini; tra le principali ricordiamo il Monte Vettore (2478 m), Cima del Lago (2422 m) e Pizzo del Diavolo (2410 m). Sono altresì presenti catene secondarie che si collegano con l'Antiappennino Toscano e con quello Laziale.

Protagoniste del territorio umbro sono indubbiamente le colline il cui ritmo viene scandito da profonde vallate come la celebre Valle del Tevere, la Val Tiberina, la Valle Umbra (o Spoletana), la Conca di Gubbio, la Conca di Norcia e la Conca di Terni.

Dal punto di vista idrografico l'Umbria è attraversata dai fiumi Tevere, Nera, Piediluco, Corno, Nestore e Topino; tra i bacini lacustri principali, invece, ricordiamo il Lago Trasimeno, il Lago di Piediluco, il Lago di Alviano (che ospita un'oasi naturale protetta dal WWF) ed il bacino artificiale di Corbara. Infine, sempre in ambito idrografico, molto famose sono le Cascate delle Marmore in provincia di Terni.

Per quel che riguarda gli aspetti geomorfologici della regione, essa si caratterizza per un livello di sismicità medio-alto ed in particolar modo nella parte nord-occidentale. Considerate le numerose differenze di altitudine il suo clima è decisamente vario; nelle aree collinari e pianeggianti si registra un clima sublitoraneo o temperato mediterraneo d'altitudine con estati aride e secche; nelle aree montuose invece vi è una tipologia di clima temperato subcontinentale con aree temperate fresche alle altitudini più elevate e frequenti precipitazioni concentrate nelle stagioni primaverili ed autunnali.

Sotto l'aspetto amministrativo l'Umbria ha solo due provincie ovvero Perugia, che è il capoluogo di Regione, e Terni; vi sono comunque altre località molto importanti quali Spoleto, Gubbio, Foligno e Città di Castello.

Sul fronte economico la regione ha registrato nel corso del tempo un particolare sviluppo della filiera industriale che si è andata ad affiancare al predominante settore agricolo i cui prodotti principali sono le coltivazioni di ulivi, viti e tabacco. Ad esso si affiancano importanti attività di allevamento, soprattutto di bovini e suini.

Il polo industriale più importante è quello di Terni, particolarmente incentrato nei settori siderurgico, idroelettrico, meccanico, tessile, chimico ed alimentare.

Nel settore terziario, invece, il turismo occupa indubbiamente una posizione di rilievo grazie alla presenza di numerose attrazioni storiche ed artistiche conservate all'interno di borghi come Assisi ed Orvieto, ancorché talvolta fortemente ostacolato dallo scarso sviluppo delle vie di collegamento.

### 3.2. Legislazione regionale in ambito turistico

Dal punto di vista normativo, in Umbria, il turismo è disciplinato nella **L.R. Nr. 8 del 10 Luglio 2017**, approvata dall'Assemblea legislativa della Regione Umbria il 12 luglio 2017 e pubblicata nel BUR Umbria a seguito dell'abrogazione *in toto* del precedente Testo Unico in materia turistica *L. Regionale 13/2013*.

Essa si sviluppa in 6 titoli e 59 articoli con l'obiettivo ben preciso di ridisegnare la "governance" del sistema turistico regionale mediante l'introduzione di importanti novità soprattutto in materia di strutture ricettive.

Per quanto riguarda le strutture alberghiere, alcune di esse, tra cui i motels, residenze della salute/ beauty farm e alberghi residenziali, sono state rimosse dall'elenco. Parallelamente, nella categoria delle strutture ricettive extralberghiere, sono stati riconosciuti all'art.17 i bed and breakfast, affittacamere, agriturismi, fattorie didattiche e sociali. Un'ulteriore novità è stata introdotta nell'ambito delle Case religiose di ospitalità dove, all'art.23, viene sciolto il vincolo secondo il quale il soggiorno non poteva essere inferiore a due giorni, come previsto nel Testo Unico precedente.

Il **Titolo I** definisce i principi generali di organizzazione e valorizzazione del turismo livello regionale, nel rispetto dell'art.117 della Costituzione (**art.1**).

Nell'**articolo 2** viene riconosciuto dalla Regione il ruolo strategico del settore turistico per quanto riguarda lo sviluppo economico ed occupazionale, nonché per la crescita sociale e culturale del territorio. All'**articolo 3**, "*Funzioni della Regione*", viene delineato il ruolo di programmazione, coordinamento, indirizzo e controllo della Regione in ambito turistico, con funzioni quali la promozione e tutela di un'immagine unitaria della Regione in Italia e all'estero usufruendo delle numerose risorse disponibili; programmazione e coordinamento delle attività promozionali e di gestione delle risorse finanziarie; verifica dell'efficacia ed efficienza delle iniziative promozionali; promozione e qualificazione delle strutture ricettive regionali; esecuzione di studi e ricerche legati a dati qualitativi e quantitativi della domanda ed offerta turistica; vigilanza e controllo sulle attività di rilevazione statistica in ambito turistico ecc. Nell'esecuzione di tali compiti la Regione beneficia del supporto e della collaborazione della Giunta Regionale. Nell'**art.4**, vengono disciplinate le funzioni esercitate dai comuni, in materia di valorizzazione delle risorse e supporto alla Regione oltreché di vigilanza e controllo. Nell'**art.6** viene definito il documento triennale di indirizzo strategico sul turismo-Masterplan, che viene adottato dalla Giunta Regionale nel rispetto della normativa regionale, coerentemente con il Documento di Economia e Finanza Regionale per la promozione turistica ed integrata, trasmesso all'Assemblea legislativa per la preventiva approvazione.

L'**art.8**, inoltre, definisce la Regione come soggetto responsabile dell'attività di *Film Commission* per l'Umbria. L'**art.9**, infine, istituisce l'*elenco regionale delle località turistiche o città d'arte*, definendo anche i criteri di inserimento nello stesso e la struttura regionale competente per la gestione.

Nel **Capo II** del Titolo I, agli **articoli 11 e 12**, viene trattata la materia dei cammini ed itinerari turistico-culturali, dove la Regione svolge le attività di promozione e valorizzazione nel rispetto delle normative statali e UE (**art.11**); spetta invece all'operato della Giunta Regionale l'istituzione del *Catasto dei Cammini* che individua e classifica il sistema di itinerari facenti parte della Rete dei Cammini dell'Umbria (**art.12**). Al Capo III, infine, nell'**art.13**, vengono disciplinati le forme associative responsabili dei servizi di accoglienza ed informazione turistica (**commi 1,2,3**) ed il coordinamento esercitato dalla Regione (**comma 4**). Nel **comma 5**, infine, viene definito il ruolo della Giunta Regionale in materia di regolamento della localizzazione per la copertura territoriale dei servizi ai turisti, delle caratteristiche degli uffici IAT preposti, nonché dei criteri di assegnazione delle risorse finanziarie.

Il **Titolo II** tratta l'ambito delle **strutture ricettive turistiche** suddividendole, al Capo I, in quattro categorie principali:

- a) *Esercizi alberghieri;*
- b) *Esercizi extralberghieri;*
- c) *Esercizi all'aria aperta;*
- d) *Residenze d'epoca.*

Nel **Capo II** del **Titolo II**, all'**art.16**, vengono definiti e classificati gli **esercizi alberghieri** in:

- a) *Alberghi;*
- b) *Alberghi diffusi;*
- c) *Villaggi-albergo.*

Al **Capo III**, invece, dall'**art.18** all'**art.28**, sono disciplinati e classificati gli **esercizi extralberghieri** nel seguente modo:

- a) *Country house - residenze di campagna;*
- b) *Case e appartamenti per vacanze;*
- c) *Affittacamere;*
- d) *Bed and breakfast;*
- e) *Case per ferie;*
- f) *Case religiose di ospitalità;*
- g) *Centri soggiorno studi;*

- h) *Ostelli per la gioventù;*
- i) *Centri vacanza per giovani (Kinderheimer);*
- l) *Rifugi escursionistici;*
- m) *Agriturismo, fattorie didattiche e fattorie sociali.*

Nel **Capo IV**, all'**art.29**, troviamo gli **esercizi ricettivi all'aria aperta** che sono rispettivamente:

- a) *Campeggi;*
- b) *Villaggi turistici;*
- c) *Camping-village.*

A questi si aggiungono, agli articoli 30 e 31, le “**Strutture ricettive all'aria aperta non aperte al pubblico e campeggi didattico-educativi**” oltre le “**Aree attrezzate per la sosta temporanea**”.

Al Capo V troviamo disciplinate le **residenze d'epoca**, definite all'art.32 come “**Complessi immobili originariamente destinati ad uso di residenza**”; all'art.33 viene invece istituita e riconosciuta, nella struttura regionale, un'apposita Commissione per le residenze d'epoca competente in materia di turismo nominata dalla Giunta Regionale.

All'interno del Capo VII troviamo le “**Norme comuni per le attività ricettive**” dove, all'art.35, afferma che lo svolgimento di attività ricettive può essere intrapreso solo ed esclusivamente previa presentazione della Segnalazione Certificata di Inizio Attività (SCIA). I titolari degli esercizi ricettivi, inoltre, hanno degli obblighi ben precisi da rispettare (art.36), come l'esposizione all'esterno dell'esatta denominazione, della tipologia di struttura ed il numero di stelle ed, all'interno, la SCIA ed il dettaglio della struttura.

Nell' art.39 vengono disciplinate le sanzioni amministrative previste in caso di mancato rispetto degli obblighi da parte dei titolari come, ad esempio, una sanzione da 3.000 a 10.000 euro, oltre la chiusura dell'attività, in caso di apertura e gestione di un'attività ricettiva senza la presentazione della SCIA.

Nel **Titolo III**, all'art.40, sono definite e disciplinate le **locazioni turistiche** con rispettivi obblighi e sanzioni per i soggetti proprietari degli alloggi locati per finalità turistiche.

Il **Titolo IV** è dedicato al settore dell'Organizzazione ed Intermediazione di Viaggi. All'art.41 vengono definite le “**Agenzie di viaggio e turismo**” come le imprese turistiche che svolgono l'attività di organizzazione, produzione, intermediazione e vendita di viaggi, crociere e soggiorni. Per l'esercizio dell'attività di agenzia viaggi e turismo il titolare deve essere esente da condanne penali presenti o passate in



quanto, tale provvedimento, comporterebbe l'interdizione dall'esercizio dell'attività (art.42). Per esercitare l'attività di agenzia di viaggio e turismo il soggetto titolare deve presentare la SCIA alla Regione (art.43) ed ha l'obbligo di esporre all'esterno l'esatta denominazione dell'agenzia ed il suo segno distintivo, oltre che esporre all'interno la comunicazione della SCIA consegnata alla Regione (art.44).

La gestione tecnica dell'agenzia è affidata al **direttore tecnico** (art.45) il quale svolge il suo ruolo in modalità continuativa ed esclusiva.

Nel Capo II, agli articoli 46 e 47, vengono definite le attività delle “*Organizzazioni di viaggi esercitata dalle associazioni senza scopo di lucro*” della “*Organizzazione di viaggi esercitata in forma occasionale*”; al Capo III abbiamo invece le sanzioni amministrative stabilite per il settore delle agenzie di viaggio e turismo da applicare in caso di mancato assolvimento degli obblighi prescritti, come ad esempio la mancata presentazione della SCIA da parte del titolare alla Regione (contravvenzione da € 3.000 a € 10.000 oltre la chiusura dell'attività - art.48).

Nel **Titolo V** sono disciplinate e definite le *Professioni Turistiche*. Secondo l'articolo 49 sono tali le attività di:

- a) *Guida turistica*;
- b) *Accompagnatore turistico*.

Per l'abilitazione all'esecuzione di queste attività è necessaria l'esecuzione di un esame apposito, bandito dalla Regione secondo il regolamento rilasciato dalla Giunta Regionale (art.50). In alcuni casi sono previste delle esenzioni all'obbligo di abilitazione, secondo quanto stabilito ai sensi dell'art.52. Le sanzioni amministrative per l'esercizio delle professioni turistiche sono definite ai sensi dell'art.53.

Nell'ultimo **Titolo VI** sono disciplinate le **disposizioni finanziarie, finali e transitorie** dall'art.54 all'art.59, con temi riguardanti *norme finanziarie, clausola valutativa, norme regolamentari, norme transitorie e finali ed abrogazione di norme*.

### 3.3. Offerta turistica della Regione Umbria

Il turismo umbro presenta un'offerta legata principalmente alla storia, all'arte, alla natura e all'enogastronomia. Le chiese romaniche, le cattedrali gotiche, le basiliche e gli antichi palazzi testimoniano ancora oggi la grande produzione artistica che, tra il XII ed il XVI secolo, ha regalato all'Umbria grandi capolavori ed opere d'arte. Imperdibili sono, indubbiamente, il Museo Archeologico Nazionale dell'Umbria ed il Museo "*Claudio Faina*" di Orvieto, che custodiscono oggi numerosi reperti preistorici i quali testimoniano l'inizio dell'insediamento dell'Umbria a partire dal Paleolitico. In particolare la statuina, nota come la "*Venere del Trasimeno*", è stata ritrovata nei pressi del Lago Trasimeno ed è risalente al periodo del Paleolitico.

È parimenti importante menzionare la scoperta di una tomba di epoca neolitica nei pressi di Poggio Aquilone di San Venanzo, in provincia di Terni, come anche uno dei più interessanti siti archeologici conosciuto come le "Tane del Diavolo" nella località di Parrano (TR), che si configura come un complesso calcareo alle pendici del Monte Peglia, risalente all'epoca preistorica.

Queste furono abitate sin dal Paleolitico Superiore e, grazie ad alcuni scavi di Calzoni risalenti agli anni trenta del Novecento, abbiamo testimonianza della presenza di un'importante industria lapidea molto antica.

Altresì conosciuto è il Cimitero di Monteleone di Spoleto, conosciuto come il "sepolcreto", che viene ricondotto ad un periodo di transizione tra l'Età del Bronzo e l'Età del Ferro, particolarmente celebre per il rinvenimento dello splendido carro in bronzo dorato, oggi conservato al Metropolitan Museum di New York.

In epoca medievale, di fronte al fervore religioso, soprattutto degli ordini mendicanti, artisti da tutta Italia vennero ad operare nella regione producendo le loro straordinarie opere; uno degli esempi più virtuosi è senza dubbio la realizzazione del ciclo di affreschi di Giotto per la Basilica Superiore di San Francesco di Assisi.

Particolarmente richiesto in Umbria è il turismo legato alle tradizioni antiche e alle arti manuali. Sia le arti che i mestieri, infatti, sono espressioni delle grandi culture medievali e rinascimentali, affinate attraverso continui scambi nel corso dei secoli. Molto famosa è la ceramica di Deruta, assai richiesta a livello internazionale a tal punto da sviluppare un solido mercato digitale al fine di rendere disponibili le più pregiate manifatture umbre in tutto il mondo.

Gubbio rappresenta un altro noto centro artigianale, contraddistinto già nel XVI secolo dall'opera di Mastro Giorgio Andreoli. Orvieto ha anche una lunga e prestigiosa tradizione in questo campo.

Sviluppata è anche la tradizione legata alla lavorazione dei tessuti, risalente al XII secolo e successivamente divenuta celebre in tutta Europa.

Tecniche, colori e disegni medievali e rinascimentali sono stati fedelmente riprodotti da artigiani che utilizzano ancora secolari telai in legno. Tra i maggiori centri ricordiamo Perugia, Città di Castello, Orvieto e Montefalco, i quali producono tessuti pregiati decorati con antichi motivi geometrici in blu, rosso e oro della tradizione medievale.

E' infine importante ricordare la lavorazione del vetro tipica delle zone di Piegaro e Perugia, che operano in questo settore da circa ottocento anni. È proprio in questi laboratori che sono state realizzate le celebri vetrate della Cattedrale di Orvieto.

Sviluppati sono anche il turismo naturalistico e il turismo sportivo. L'Umbria è un luogo ideale per gli sport all'aria aperta grazie al suo ambiente naturale adatto a tutti i tipi di sport dall'escursionismo e l'equitazione al ciclismo e alla mountain bike. Vi sono molti percorsi per tutti i livelli di difficoltà; tra i più celebri ricordiamo la Via di Francesco, il Cammino dei protomartiri francescani e le numerose ciclovie tra cui la Ciclovía Assisi-Spoleto, la Ciclovía dei due mari, la Ciclovía del Trasimeno e la Ciclovía dell'antica Flaminia.

Gli appassionati della vela troveranno ampie strutture e regate sul Lago Trasimeno particolarmente vocato alla pratica di questa attività. Più in generale, i laghi, i fiumi ed i torrenti della zona offrono numerose opportunità per andare in barca, in canoa e fare rafting. Nel Parco del Monte Cucco i più coraggiosi possono provare il parapendio o lo sci di fondo sulle piste di Pian delle Macinare o lungo il Parco Nazionale dei Monti Sibillini di Pian Piccolo.

È possibile anche prendere parte ad affascinanti tour in grotta organizzati nelle varie aree montane presenti nella regione, ricche di grotte carsiche e percorsi speleologici. Per chi preferisce lo sci alpino, Forca Canapina di Norcia offre fino a quindici chilometri di piste di varia difficoltà.

Per chi cerca un rapporto più sereno con la natura, l'Oasi WWF di Alviano è un'ottima location per il *birdwatching* e l'*orienteeering*, oltre che per attività divertenti alla scoperta della foresta e dell'ambiente naturale. I golfisti, inoltre, hanno anche l'opportunità di praticare il loro sport preferito in uno dei tanti *green* della zona.

Proprio in questo contesto **Confcommercio Umbria** e **Nexus & Soci** hanno avviato il progetto “*Smart Touristic Intelligence System*”, il cui obiettivo principale è quello di organizzare un metodo di raccolta e messa a sistema di dati (*big data & small data*) al fine di rendere sempre più *smart* ed accessibile l’offerta turistica umbra; l’idea alla base è quella di sfruttare le nuove tecnologie per creare un sistema turistico locale in grado di valorizzare le risorse e le peculiarità del patrimonio artistico, culturale e naturalistico della regione, fornendo una forma di supporto ai processi decisionali delle imprese locali.

Nell’ambito di tale progetto è stata realizzata un’App chiamata “*Pedalarre in Umbria*”, pensata in particolare per gli appassionati di cicloturismo al fine di stimolare la pratica di un turismo “*slow*” e sostenibile e, soprattutto, rispettoso verso il territorio ed in linea con le peculiarità della tradizione locale.

Ad attirare numerosi visitatori da tutto il mondo è anche l’antica tradizione enogastronomica che da sempre contraddistingue questo territorio e vede nell’Umbria una delle regioni con maggior numero di vini certificati dai marchi DOC E DOCG tra cui l’*Orvieto Classico* ed il *Sagrantino di Montefalco*. Particolarmente rinomata è anche la produzione di carni bovine di cui ricordiamo la celebre Chianina, carne di particolar pregio che viene allevata in Umbria da più di due millenni. Inoltre le zone di Norcia e della Valnerina sono particolarmente conosciute per la lavorazione della carne di maiale, dalla quale i maestri norcini producono il prosciutto di Norcia (tra i migliori in tutta Italia) e numerosi insaccati prodotti spesso mediante l’utilizzo, ancora oggi, di tecniche tradizionali ed autentiche. Ma indubbiamente il punto forte della terra umbra è il tartufo, particolarmente presente in questo territorio e molto utilizzato nei piatti tipici della tradizione. Il tartufo, infatti, rappresenta un’importante fonte di guadagno per la regione in quanto una parte consistente della produzione nazionale di tartufo si concentra proprio qui.

### 3.4. Analisi dei flussi turistici

Per conoscere l'andamento dei flussi turistici in Umbria dagli ultimi anni ad oggi, la Regione Umbria ha riservato sul suo sito ufficiale una sezione dedicata intitolata "**Statistiche del turismo**" che mette a disposizione una raccolta di tavole statistiche che analizzano i dati sulla domanda e sull'offerta turistica regionale e comprensoriale in base alla tipologia ricettiva, alla regione e al paese di provenienza dei turisti.

Le valutazioni sono gestite da ISTAT in collaborazione con la Regione Umbria che funge da intermediario attraverso il "**Servizio Turismo, Sport e Film Commission**" del proprio ufficio regionale.

In supporto a questa attività abbiamo l'**Osservatorio Regionale sul Turismo**, istituito nel 1999, gestito dalla **Regione Umbria** in collaborazione con **Unioncamere Umbria** che si occupa dello studio e dell'analisi del fenomeno turistico in Umbria. L'Osservatorio Regionale sul Turismo mira a:

- Comprendere come i turisti fanno scelte;
- Identificare i bisogni degli operatori turistici;
- Esaminare i flussi di visitatori.

Una volta raccolti ed esaminati i dati vengono utilizzati:

- Per produrre prodotti turistici che soddisfino le aspettative;
- Per riconoscere il valore delle risorse umane che rappresentano e costituiscono il sistema ospitale;
- Organizzare attività di marketing e comunicazione.

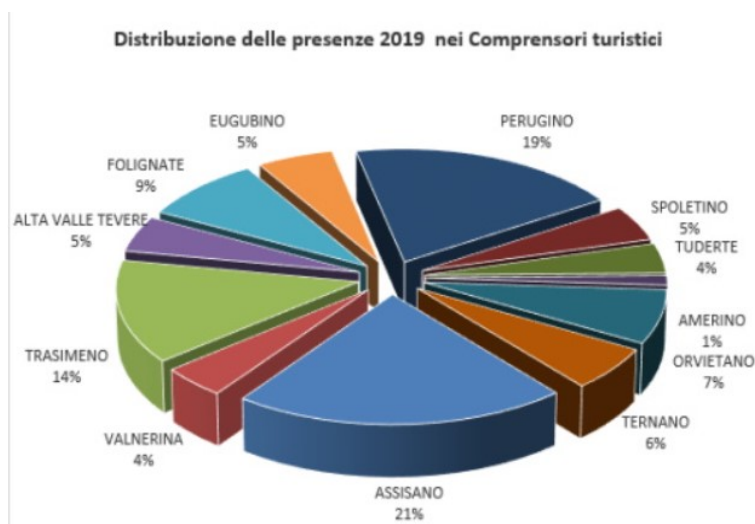
Per comprendere lo sviluppo del fenomeno turistico nella Regione Umbria andremo a fare un'analisi globale tenendo conto di indicatori quali: arrivi, presenze, permanenza media (PM), distribuzione delle presenze suddivise per comprensori e provenienza dei turisti, sia italiani sia internazionali, partendo dall'anno 2019 (pre-pandemia) confrontato con il periodo che va dal 2015 al 2018, analizzando poi il periodo particolarmente critico registrato nel 2020 a causa della pandemia, fino ad arrivare poi ai dati relativi al biennio 2022 e 2023.

Secondo le analisi condotte dall'ISTAT nel corso dell'anno 2019 si sono registrati complessivamente oltre **2 mln di arrivi** e **6 mln di presenze**, con un aumento del +1.34% negli arrivi e del +1.15% nelle presenze rispetto al 2018. L'aumento dei turisti italiani (+2.87% arrivi e +2.98% presenze), ha compensato la diminuzione degli stranieri (-2.16% arrivi e -1.92% presenze).

Rispetto al 2015, l'ultimo anno che possiamo considerare "normale" perché non influenzato da eventi negativi (2016) e dalle relative conseguenze (2017), si è registrato un aumento del 4,88 per cento negli arrivi e del 4,08 per cento nelle presenze.

Gli esercizi alberghieri hanno registrato un calo totale del -1.26% negli arrivi e del -1.50% nelle presenze; il flusso di turisti italiani è rimasto quasi invariato (+0.20% arrivi e -0.24% presenze), mentre il flusso di turisti stranieri è diminuito (-4.63% arrivi e -4.25% presenze).

I flussi sono positivi negli esercizi extralberghieri con un aumento del 6.25% negli arrivi e del 4.96% nelle presenze. I flussi dei turisti italiani sono aumentati del 7.92% negli arrivi e del 7.11% nelle presenze, mentre i flussi dei turisti stranieri sono aumentati negli arrivi (+2.47%) e rimangono sostanzialmente stabili nelle presenze (-0.14%).



**Fig.28:** Presenze Umbria 2019 per comprensori; fonte: ISTAT e Regione Umbria

La variazione è stata positiva in quasi tutti i comprensori, in particolare nello Spoletino (+6.16% arrivi e +10.36% presenze), Orvietano (+3.92% arrivi e +2.77% presenze), Folignate (+3.42% arrivi e +0.53% presenze), Tuderte (+1.67% arrivi e +1.44% presenze), Assisano (+0.72% arrivi e +0.10% presenze) ed Eugubino (+0.29% arrivi e +4.77% presenze). In Valnerina si registra un notevole aumento degli arrivi (+9.51%) e una lieve diminuzione delle presenze (-0.18%).

In relazione all'offerta ricettiva, rispetto al 2018, si è verificato un calo delle strutture alberghiere e delle residenze tipiche, mentre è aumentato il numero di strutture di fascia alta (4-5 stelle) che mostrano un andamento positivo dei flussi.

Si registra un calo di offerta in alcune tipologie di strutture extralberghiere a fronte però di un significativo aumento (+40%) di case e appartamenti per vacanze con flussi in aumento del +11.73% negli arrivi e del +2.45% nelle presenze.

Scende il numero dei Bed & Breakfast (-4%), ma con flussi in aumento dell'8,45%.

Sostanzialmente stabili gli agriturismi sia in termini di attività sia di flussi; in leggero calo, invece, gli esercizi di Affittacamere (-1.81%) a fronte di un aumento degli arrivi del +6.98% e di un calo delle presenze del -3.87%

L'aumento delle località turistiche è stato notevole, passando da 758 a 1244 (+64.12%), con un aumento dei flussi negli arrivi pari al 78,17% e nelle presenze pari all'81,75%.

Per quanto riguarda la permanenza media (PM) nella regione, essa è positiva: in media, gli italiani si trattengono per 2,21 giorni, mentre gli stranieri rimangono a casa 3,02 giorni. La PM degli italiani negli esercizi alberghieri e residenziali storici è di 1.89 giorni, mentre quella degli stranieri è di 2.02 giorni, con un aumento dell'11% nei 5 giorni e nei 5 giorni di lusso. Nelle aree extralberghiere e turistiche, la PM è più alta: In media, il tempo di permanenza per gli italiani è di 2.78 giorni, mentre il tempo di permanenza per gli stranieri è di 4.77 giorni. Ciò indica un aumento nei settori dei B&B e delle locazioni turistiche.

Le principali **correnti turistiche italiane** provengono principalmente da Lazio, Lombardia e Campania, tutte con variazioni positive rispetto al 2018. Anche altre regioni hanno visto un aumento dei flussi di turistici come la Puglia (+4.5% di arrivi e +6.34% di presenze).

Sul fronte delle **principali correnti straniere**, invece, gli USA sono al primo posto con un incremento dei flussi del +6.44% negli arrivi, +8.22% nelle presenze e +1.67% nella PM. In calo invece gli arrivi da Paesi Bassi, Germania, Gran Bretagna, Belgio, Francia e Cina.

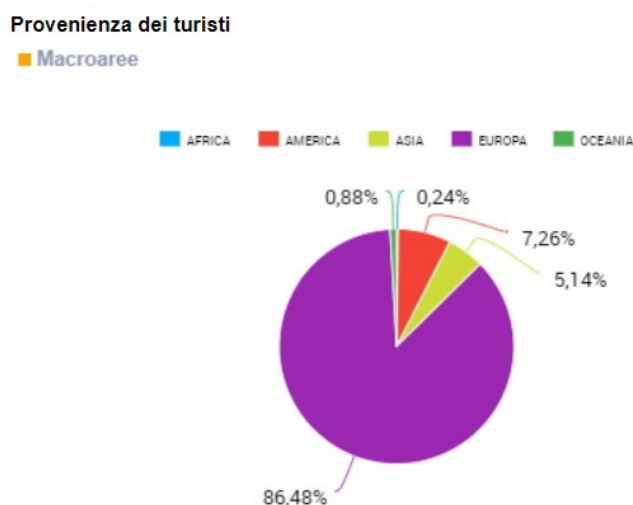
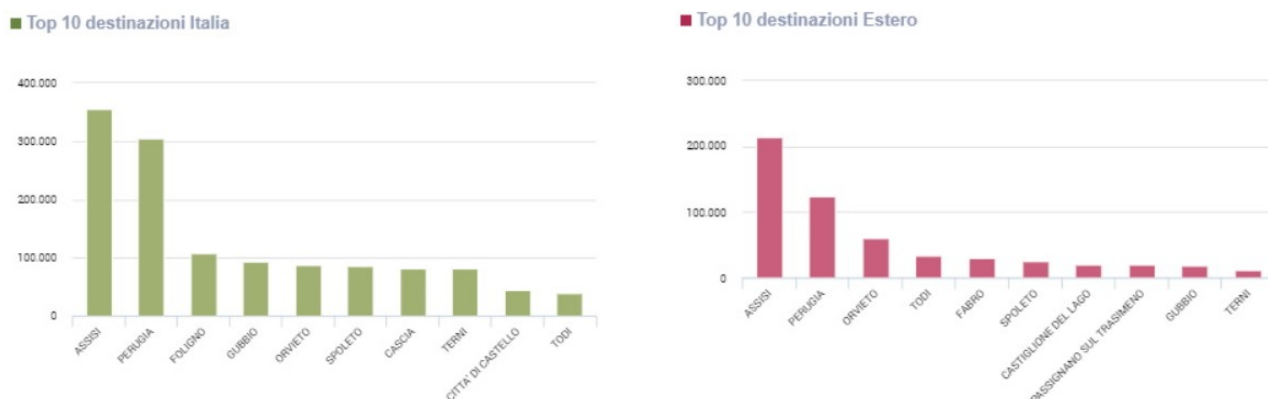


Fig.29: Provenienza Turisti Stranieri Umbria - 2019; fonte: ISTAT e Regione Umbria



**Fig.30:** Top 10 destinazioni Umbria Italia e Estero- 2019; fonte: ISTAT e Regione Umbria

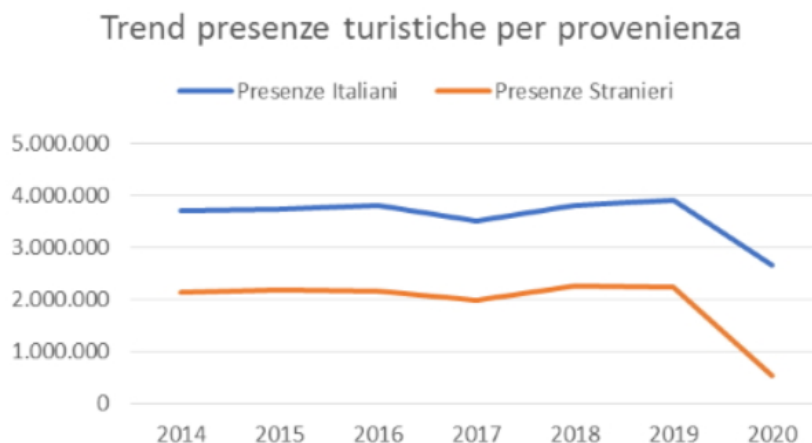
Dall'analisi della classifica stilata dall'Istat delle 10 destinazioni più richieste dai turisti italiani e stranieri in Umbria nel 2019 si rileva che la principale meta umbra è Assisi trainata dal turismo religioso e dai pellegrinaggi. A seguire troviamo Perugia, Foligno e Gubbio per quanto riguarda il turismo italiano; mentre per quanto concerne il turismo internazionale abbiamo Perugia, Orvieto e Todi. Altre città visitate sono città come Spoleto, Città di Castello, Cascia e Castiglione del Lago.

Nel 2020 la pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto devastante sul settore del turismo. Si sono registrati complessivamente **1.177.596 arrivi** e **3.174.318 presenze** con una variazione percentuale negativa del 53.1% negli arrivi e del 48.4% nelle presenze rispetto al 2019. Il 43.9% dei turisti ha scelto gli esercizi alberghieri, che hanno registrato una diminuzione dei flussi del 57.7% negli arrivi e del 54.7% nelle presenze. Si è registrato inoltre un particolare decremento nella scelta degli esercizi extralberghieri, che sono stati selezionati dal 56.1% dei turisti totali, con una diminuzione del 45.1% negli arrivi e del 42.0% nelle presenze.

Nel 2020, il turismo interno ha rappresentato la principale componente dei flussi turistici (83,7%), mentre il turismo straniero ha rappresentato il 16,3%. I turisti italiani sono diminuiti del 41.1% negli arrivi e del 32.3% nelle presenze, mentre i turisti stranieri sono diminuiti del 82.9% negli arrivi e del 76.8% nelle presenze. Diverse sono state le modalità di soggiorno dei visitatori: il 46.6% degli italiani e il 29.8% degli stranieri hanno scelto per le loro vacanze strutture alberghiere di fascia medio-alta; il 53,4% degli italiani ed il 70,2% degli stranieri hanno invece preferito strutture extralberghiere tra cui agriturismi, varie tipologie all'aria aperta, case e appartamenti per vacanza, locazioni turistiche e country house.



Per quanto riguarda la PM risulta essere di 2 giorni per gli italiani e di 2,4 giorni per gli stranieri negli esercizi alberghieri, mentre in quelli extralberghieri è rispettivamente di 3,3 e 5,3 giorni.



**Fig.31:** Trend presenze turistiche per provenienza - 2020; fonte: ISTAT e Regione Umbria

Nel 2020, le regioni italiane con le maggiori presenze sono state il Lazio, la Lombardia, la Campania, l'Umbria e l'Emilia Romagna, seguite dal Veneto, la Toscana, il Piemonte, la Puglia e le Marche.

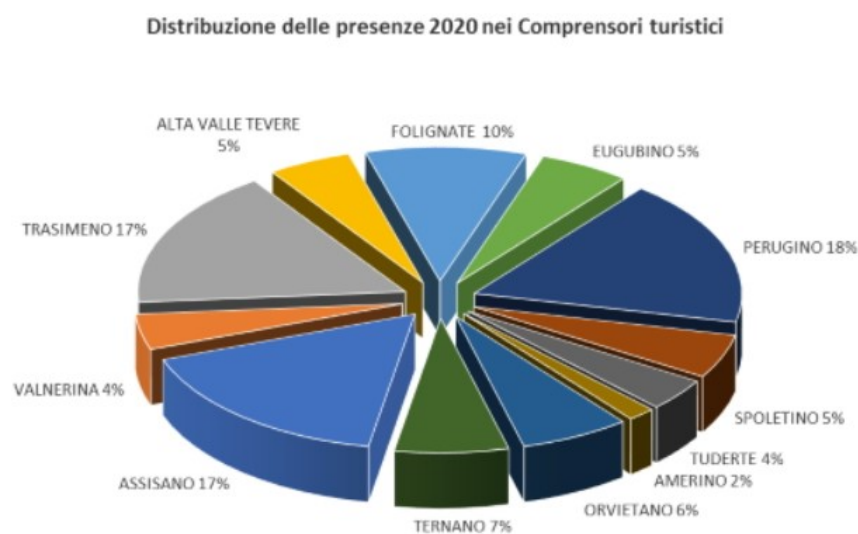
I flussi di turisti stranieri che hanno prodotto il maggior numero di presenze risultano provenienti dai Paesi Bassi e dalla Germania, seguiti da Belgio, Gran Bretagna, Francia.

Per quanto riguarda la stagionalità il 2020 era iniziato positivamente; a gennaio, i flussi erano aumentati del 22,1% negli arrivi e del 12,4% nelle presenze rispetto a gennaio 2019. Purtroppo, l'emergenza sanitaria COVID19 ha iniziato a dispiegare i suoi effetti negativi già dal mese di febbraio, con un aumento degli arrivi del +9% ma un calo delle presenze del -2,6%, in particolare straniera. Il lockdown imposto dai DPCM per prevenire il contagio, da marzo a maggio, ha comportato la chiusura delle strutture ricettive e di tutte le altre attività economiche, produttive e ricreative. Ciò ha causato un calo dei flussi turistici nel periodo primaverile, quando molte persone, in particolare all'estero, viaggiano tra le festività pasquali e la Pentecoste. Ciò ha comportato una variazione percentuale rispetto all'anno precedente pari al -90.9% negli arrivi ed a circa il -84.7% nelle presenze a marzo, al -99,6% arrivi e al 97,2% presenze ad aprile ed al -97,5% arrivi e al 94,5% presenze a maggio.

A partire dal mese di giugno, con la ripartenza delle attività ricettive, i flussi turistici hanno visto una graduale ripresa. Tuttavia, ci sono stati problemi e preoccupazioni a causa delle nuove regole introdotte a tutela della salute pubblica che hanno limitato gradualmente l'organizzazione di eventi, spettacoli, mostre, musei ed altre manifestazioni normalmente molto attraenti per i turisti. Nel mese di giugno, i turisti che hanno scelto l'Umbria come meta per le loro prime vacanze dopo il lockdown hanno favorito l'inizio di un positivo trend di recupero dei flussi turistici, con una variazione negli arrivi del -71.7% e nelle presenze del -74.1% rispetto a giugno 2019, l'Umbria ha registrato un aumento dei flussi turistici. A luglio, la ripresa si è consolidata. Le variazioni negli arrivi sono state del +30,5% e nelle presenze del +38,8% rispetto a luglio 2019. I dati di agosto hanno mostrato un ulteriore incremento dei flussi; gli arrivi sono aumentati del +7% e le presenze del +0.9% rispetto ad agosto 2019.

Purtroppo, l'ulteriore evoluzione negativa della pandemia dopo l'estate ha portato a diverse all'adozione di misure di contenimento del contagio, che hanno portato nuovamente ad una diminuzione progressiva dei flussi turistici. A settembre, la diminuzione è stata del -26.3% negli arrivi e del -19.36% nelle presenze, ad ottobre del -53.4% negli arrivi e del -49.7% nelle presenze ed a novembre del -85.0% negli arrivi e del -76 nelle presenze.

La pandemia ha causato un calo dei flussi in tutti i comprensori, soprattutto in quelli con più turisti stranieri. Il comprensorio della provincia di Perugia detiene l'84.8% delle presenze turistiche, mentre il comprensorio della provincia di Terni detiene il 15,2%. Le aree del Perugino, Assisano e Trasimeno rappresentano il 51.1% delle presenze turistiche. Gli arrivi nei comprensori Assisano, Tuderte, Orvietano e Perugino sono diminuiti maggiormente rispetto alla media regionale, che registra un calo del 53.1%.



**Fig.32:** Presenze Umbria 2019 per comprensori; fonte: ISTAT e Regione Umbria

Il 2021 è stato ancora fortemente influenzato dalle diverse ondate della pandemia COVID-19. Tuttavia, il fatto che un sempre più ampio numero di persone fosse vaccinato ha permesso la riapertura di molte attività economiche, anche se con ulteriori limitazioni in tempi successivi.

Uno dei settori più colpiti è stato sicuramente il turismo. Per quanto concerne i flussi turistici in Umbria bisogna considerare che l'aumento registrato rispetto ai mesi di gennaio e febbraio dell'anno precedente è stato raggiunto nonostante i provvedimenti restrittivi introdotti a tutela della salute pubblica e le conseguenti sospensioni delle attività disposte fra il mese di marzo e maggio e l'ulteriore rallentamento subito dopo l'estate a causa della quarta ondata pandemica.

Nel 2021 si sono globalmente registrati **1.737.734 di arrivi (+47,6% su 2020)** e **4.689.316 di presenze (+47,7% su 2020)** ancorché su livelli ancora inferiori rispetto ai dati pre pandemici (-30,8% negli arrivi e del -23,8% nelle presenze rispetto al 2019).

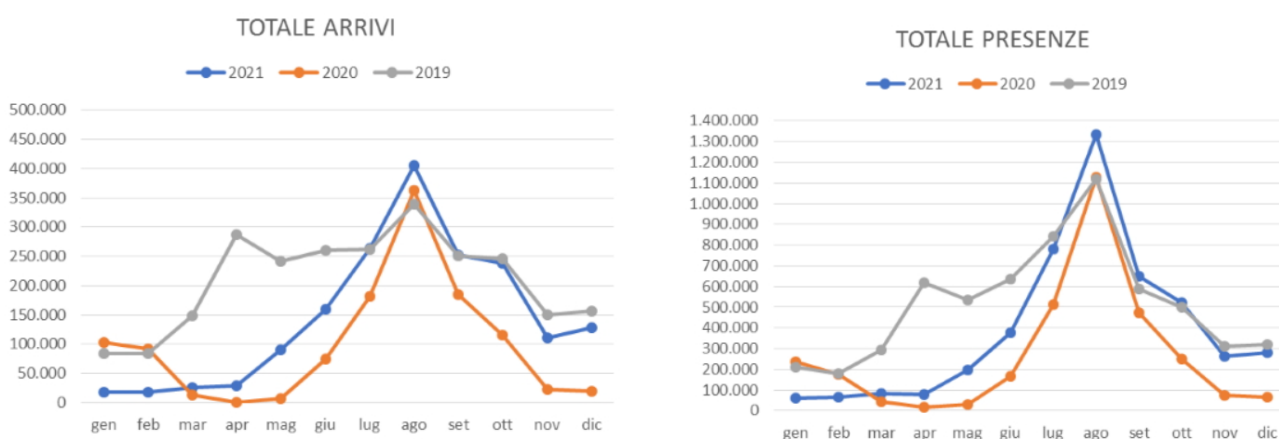


Fig.33: Totale Arrivi e Presenze Umbria - 2021; fonte: ISTAT e Regione Umbria

Gli esercizi alberghieri hanno registrato in totale 1.003.934 arrivi e 2.164.596 presenze, con un aumento percentuale del 48,3% negli arrivi e del 55,3% nelle presenze rispetto al 2020 ma inferiori su 2019 (-37,2% negli arrivi e -29,7% nelle presenze).

Flussi turistici Es. Alberghieri	% arrivi su totale	% presenze su totale
2021	57,8	46,2
2020	57,5	43,9
2019	63,7	50,1

Fig.34: Flussi Turistici in Esercizi Alberghieri; fonte: ISTAT e Regione Umbria

Gli esercizi extralberghieri hanno registrato in totale 733.800 arrivi e 2.524.720 presenze, con un aumento percentuale del +46.6% negli arrivi e del +41.8% nelle presenze rispetto al 2020, ma in diminuzione del -19.6% negli arrivi e del -17.8% nelle presenze rispetto al 2019.

Flussi turistici Es. Extralberghieri	% arrivi su totale	% presenze su totale
2021	42.2	53.8
2020	42.5	56.1
2019	36.3	49.9

Fig.35: *Flussi Turistici in Esercizi Extralberghieri*; fonte: ISTAT e Regione Umbria

Per quanto riguarda la permanenza media (PM) dei turisti nel 2021, complessivamente, è stata di 2.70 giorni (2.45 giorni italiani e 4.13 giorni stranieri), con una variazione percentuale del +0.1% (-3.6% italiani e +5.6% stranieri) rispetto al 2020 e del +10,2% (+10.8% italiani e +36.7% stranieri) rispetto al 2019.

Nel settore degli esercizi alberghieri, la durata media del soggiorno è stata di 2.16 giorni (2.09 giorni italiani e 2.68 giorni stranieri), con una variazione percentuale del +4.8% (-3.2% italiani e +11.5% stranieri) su 2020 e del +12.0% (+10.6% italiani e +32.9% stranieri) su 2019.

Negli esercizi extralberghieri è stato, invece, di 3.44 giorni (2.99 giorni italiani e 5.33 giorni stranieri), con una variazione percentuale del -3.3% (-8.7% italiani e +0.0% stranieri) su 2020 e del +2.2% (+7.6% italiani e +11.8% stranieri) su 2019.

Le conseguenze dell'emergenza sanitaria hanno colpito tutti i territori, ma l'apprezzamento per l'Umbria non è mai diminuito grazie alle innovative campagne di comunicazione diffuse in numerosi canali radio, TV e altri media e al ritorno dei turisti stranieri. Le restrizioni e le chiusure imposte per combattere la pandemia hanno di fatto ridotto il turismo umbro nel 2021 principalmente da maggio ad ottobre quando sono stati registrati complessivamente: 1.410.495 arrivi e 3.857.104 presenze.

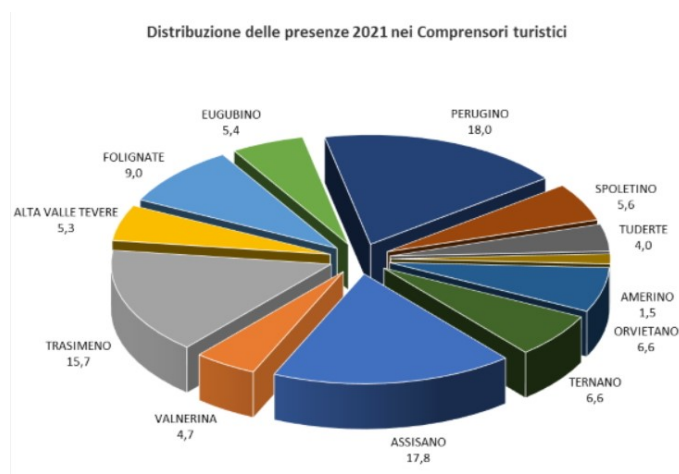


Fig.36: *Distribuzione delle presenze 2021 per comprensori*; fonte: ISTAT e Regione Umbria

Per quanto riguarda il 2022, invece, si contano complessivamente: **2.355.167 arrivi** e **6.315.885 presenze**, con un aumento percentuale del +35.5% negli arrivi e del +34.7% nelle presenze rispetto allo stesso periodo nel 2021, del +100.0% negli arrivi e del +99.9% nelle presenze rispetto al 2020 e del -6.2% negli arrivi e del +2.7% nelle presenze rispetto al 2019.

I turisti italiani sono aumentati in modo significativo: arrivi +19.7% e presenze +15.4% rispetto al 2021; arrivi +69.5% e presenze +57.6% rispetto al 2020; e presenze -0.1% e +6.7% rispetto al 2019.

Per quanto riguarda i turisti stranieri, si registra un aumento del +107% degli arrivi e del +100.8% delle presenze rispetto al 2021, del +341.1% degli arrivi e del +312.0% delle presenze rispetto al 2020. Tuttavia, rispetto al 2019, si è registrato un calo generale del -21.0% degli arrivi e del -4.5% delle presenze.

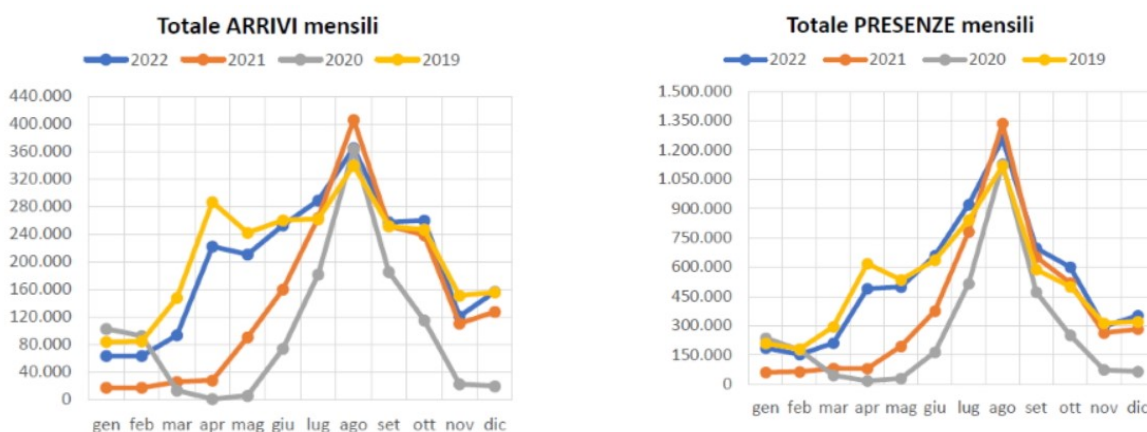


Fig.37: Totale Arrivi e Presenze Umbria - 2022; fonte: ISTAT e Regione Umbria

La permanenza media (PM) dei turisti nelle strutture ricettive regionali è stata di 2.68 giorni, con una flessione del -0,6% rispetto al 2021; in media, gli italiani hanno pernottato 2.36 giorni e gli stranieri 3.66 giorni.

Gli **esercizi alberghieri** hanno visto un aumento del +38.9% negli arrivi e del +41.1% nelle presenze rispetto al 2021, con un aumento significativo degli stranieri (+166.7% arrivi e +158.5% presenze) e degli italiani (+22.1% arrivi e +21.4% presenze). Le variazioni rispetto al 2020 sono state molto positive, con un deciso aumento degli arrivi stranieri (+385.0% arrivi e +424.0% presenze) e delle presenze italiane (+76.8% arrivi e +81.4% presenze).

I flussi complessivi sono diminuiti rispetto al 2019 (-12.8% arrivi, -0.8% presenze), con un calo sia degli italiani (-4.2% arrivi, -5.3% presenze) sia degli stranieri (-33.7% arrivi e -14.6% presenze), anche se in aumento nel comprensorio del Trasimeno (+13.8% arrivi, +30.8% presenze) e nell'Alta Valle Tevere (+3.6% arrivi, +1.5% presenze) e solo nelle presenze in Valnerina (-4.4% arrivi, +7.1% presenze),

Assisano (-14.3% arrivi, +3.6% presenze), Amerino (-2.9% arrivi, +4.6% presenze) e Folignate (-13.9% arrivi, +1.6% presenze). Variazioni negative si sono registrate nelle restanti aree.

Gli **esercizi extralberghieri** invece, nel complesso, hanno registrato un aumento del +31.0% negli arrivi e del +29.2% nelle presenze rispetto al 2021 sia di stranieri (+94.0% arrivi e +76.7% presenze) sia di italiani (+16.1% arrivi e +9.1% presenze). Molto positive le variazioni sul 2020, con un +92,2% di arrivi e un +83,2% di presenze. Ciò è stato favorito da un forte ritorno di stranieri (+299.8% arrivi e +264.4% presenze) e di italiani (+59.3% arrivi e +36.7% presenze). Nel complesso, si è registrato un aumento del +5.3% negli arrivi e del +6.1% nelle presenze rispetto al 2019. Anche in questo caso l'aumento è da attribuire a flussi turistici sia italiani (+7.1% arrivi e +8.4% presenze) sia stranieri (+1.1% arrivi e +3.0% presenze). Variazioni positive nella maggior parte delle aree; in Valnerina sono aumentati solo gli arrivi (+5.6% arrivi, -2.5% presenze), nell'Assisano solo le presenze (-4.6% arrivi, +3.9% presenze), mentre l'Eugubino ha registrato una variazione lievemente negativa (-1.3% arrivi, -0.9% presenze).

Per l'analisi dei dati relativi al 2023 è necessario ricordare che essi sono provvisori in attesa dei dati complessivi di fine anno quando l'ISTAT provvederà alla validazione e pubblicazione dei dati finali ufficiali. Ad oggi le rilevazioni disponibili ci danno testimonianza statistica dei flussi turistici fino al mese di maggio, mese in cui sono stati registrati complessivamente: **254.855 arrivi** e **597.572 presenze**, con un aumento percentuale del 21.0% negli arrivi e del 20.0% nelle presenze rispetto allo stesso mese del 2022. I flussi turistici sono aumentati significativamente sia nella componente italiana (+9.1% arrivi e +9.3% presenze) sia straniera (+47.2% arrivi e +36.9% presenze). Anche in relazione al 2019 ci sono state variazioni favorevoli, con un aumento del +5.4% negli arrivi e del +11.7% nelle presenze. I turisti italiani sono aumentati del +8.2% arrivi e del +12.9% mentre i turisti stranieri sono aumentati del +1.1% negli arrivi e del +10.3% nelle presenze. Gli **esercizi alberghieri** hanno avuto nel complesso variazioni positive rispetto al 2022 (+22.5% arrivi e +19.0% presenze), ed in aumento del +7.1% nelle presenze seppur in diminuzione del -2.0% negli arrivi rispetto al 2019. Per quanto riguarda gli **esercizi extralberghieri**, essi hanno avuto una situazione positiva rispetto sia al 2022 (+18.5 arrivi, +21.3% presenze) sia al 2019 (+21.1% arrivi, +17.6% presenze).

La permanenza media (PM) dei turisti è pari a 2.30 giorni, con 2.04 giorni negli esercizi alberghieri e 2.75 giorni negli esercizi extralberghieri, mentre l'indice di utilizzo medio (IUM) totale è del 16.0%, (33.3% negli esercizi alberghieri e 9.7% negli esercizi extralberghieri).

### 3.5. Principali eventi ed iniziative in territorio umbro

Da sempre l'Umbria si caratterizza come un luogo idoneo ad ospitare eventi e rassegne, anche di portata internazionale, grazie alla sua lunga tradizione storica, culturale, artistica ed enogastronomica. Ogni anno sono infatti centinaia gli eventi, le sagre, i festival e le rievocazioni storiche che animano il territorio umbro.

Tra i più importanti eventi ricordiamo indubbiamente:

- **Umbria Jazz**, uno dei più grandi eventi per gli appassionati della musica jazz di tutto il mondo. Si svolge in due edizioni, una estiva che si tiene a Perugia ed una invernale ad Orvieto.
- **Festival dei Due Mondi**, evento internazionale di musica, arte e cultura che offre al pubblico giornate intense con opere, concerti, balletti, recital, pièce teatrali e rassegne di cinema, laboratori, convegni, incontri, premi, concorsi ed eventi speciali, con un'attenzione particolare all'arte contemporanea. Il Festival dei Due Mondi è stato fondato nel 1958 dal maestro compositore Gian Carlo Menotti con l'obiettivo di creare un luogo di incontro tra due culture: quella americana e quella europea. Lo Spoleto Festival USA di Charleston, in Carolina del Sud, si è ispirato proprio a quest'ultimo.
- **Todi Festival**, è uno degli eventi teatrali più importanti in Italia e ha un calendario ricco di master class e spettacoli, debutti nazionali e concerti con grandi ospiti della scena italiana e internazionale. Parte del Todi Festival è anche il *Todi OFF*, ovvero una rassegna unica di teatro contemporaneo. Sono inoltre inclusi numerosi spettacoli ed iniziative per bambini. Nel corso degli anni, il Festival di Todi si è evoluto in un festival non convenzionale che si concentra sulla nuova drammaturgia italiana, presentando attori giovani, nuovi autori e nuovi registi. Una contaminazione di generi e proposte culturali, con testi classici e moderni creati specificamente per il Festival e prime rappresentazioni assolute di autori italiani e internazionali.
- **Eurochocolate**, evento enogastronomico che si svolge ogni anno a in Umbria ed ha come protagonista principale il cioccolato. L'*Eurochocolate* è nato a Perugia, una città famosa per la produzione di cioccolato locale. Tuttavia, da tempo è diventato un evento di portata internazionale, superando i confini della città, della regione e della nazione. La sua esclusività fa sì che il suo nome sia un'icona che si fonde con la città, aumentando l'attenzione dei consumatori sul cioccolato "*cibo degli dei*" e la conoscenza sulla produzione delle sue varietà promuovendo un consumo di qualità. Vivere una giornata all'Eurochocolate significa camminare tra mostre, spettacoli, sculture di cioccolato, con degustazioni che permettono di scoprire i vari tipi di cioccolato e derivati del cacao. Ogni anno, circa un milione di persone decidono di trascorrere una

giornata all'Eurochocolate per partecipare alle sue numerose attività gratuite, con possibilità, per chi vuole, di approfondire la propria visita in senso “artistico”.

- **I Primi d'Italia**, altro evento culinario molto famoso durante il quale la città di Foligno si veste a festa per celebrare con grande stile la cultura del primo piatto in tavola. I Villaggi del Gusto nell'arco di quattro giorni offrono degustazioni continue di oltre cento ricette di primi piatti servite senza interruzione nei luoghi più belli del Centro Storico; dimostrazioni di grandi chef e testimonial di eccezione; lezioni di cucina; cibo di qualità; intrattenimento e spettacoli con coking show, ospiti di grande nome e spettacoli gratuiti. Il tutto è accompagnato da eventi speciali che coinvolgono arte, cucina e cultura alimentare, convegni e seminari con esperti e giornalisti, produzioni dei migliori artigiani del cibo e numerose proposte di *street food*.
- **Nero di Norcia**, la più grande mostra culinaria dell'Umbria che accoglie tutti i "tartufari", "norcini" e "pastori" della regione. Il Tartufo Nero Pregiato di Norcia è al centro della mostra-mercato insieme ad altri prodotti tipici della regione, come salumi, prosciutto IGP di Norcia, formaggio pecorino, Lenticchia IGP di Castelluccio di Norcia e altri cereali e legumi locali. La mostra mercato offre l'opportunità di conoscere i prodotti tipici locali e scoprire i sapori genuini di una delle regioni italiane che promuove con entusiasmo le tradizioni agricole locali.
- **La Fioritura di Castelluccio di Norcia**: Castelluccio di Norcia situato a 1452 metri di altitudine nel cuore della Valnerina, è compreso all'interno del Parco Nazionale dei Monti Sibillini. La Piana di Castelluccio di Norcia misura 15 km quadrati ed è circondata dai Monti Sibillini. Il Monte Vettore, 2476 metri di altezza, è il più alto. Durante le settimane che vanno da maggio a luglio, la monotonia dei colori del pascolo viene sconvolta dalla fioritura delle molto amate lenticchie di Castelluccio di Norcia.
- **La Festa del Corpus Domini di Orvieto**: Papa Urbano IV istituì la festa del Corpus Domini ad Orvieto nel lontano 1264 e, con la "*Bolla Transitorius*", la diffuse a tutto il mondo cattolico. I festeggiamenti hanno generalmente inizio la mattina nella Cattedrale di Orvieto con l'esposizione e l'adorazione della santissima reliquia del Sacro Lino. Successivamente, viene celebrata una messa solenne che precede la processione del Santissimo Corporale, alla quale partecipa il Corteo Storico della città di Orvieto, lungo le vie della città. Il Corteo Storico è stato fondato nel 1337 ed è collegato alla processione del Corpus Domini. Il Corteo Storico di Orvieto mostra il potere civile e la forza militare del libero Comune quando la città divenne potente e rispettabile dopo una lunghissima "notte".



Comprende quattrocento costumi preziosi come gioielli e opere d'arte uniche ed irripetibili. La perfezione dei ricami, le stoffe pregiate, i tessuti realizzati al telaio con innumerevoli fili di seta sottili intrecciati a mano, armi, scudi, elmi e corazze finemente cesellate e lavorate dalle abili mani degli artigiani locali con tecniche tradizionali, costituiscono un "unicum" di arte e cultura. Il Corteo Storico va dunque ad arricchire ulteriormente il patrimonio artistico della città di Orvieto.

## CAPITOLO 4

### ORVIETO

#### 4.1. Contesto storico e territoriale

Le radici di Orvieto risalgono all'epoca etrusca, quando i primi insediamenti furono costruiti all'interno di grotte tufacee nel massiccio su cui sorge attualmente la città nel IX secolo a.C. I numerosi reperti archeologici testimoniano oggi come la città raggiunse, tra il VI e il IV secolo a.C., il suo picco economico e artistico. Dal 263 a.C., i Romani conquistarono la città ribattezzandola *Urbs Vetus* (da cui il nome attuale di Orvieto), mantenendone, però, le originali istituzioni, cerimonie e la lingua etrusca.

A seguito della caduta dell'Impero Romano venne conquistata prima dai Goti, poi dai Bizantini ed infine dai Longobardi del Ducato di Spoleto. Intorno all'anno Mille, ha visto un nuovo sviluppo nell'urbanistica, nell'economia e nella società. Ben presto si trasformò in un libero Comune sotto il governo che Papa Adriano VI riconobbe ed riconobbe ufficialmente nel 1157. Dopo aver vinto molteplici battaglie contro Siena, Viterbo, Perugia e Todi, e con l'alleanza di Firenze nel XII secolo, Orvieto estese i propri confini, controllando ampi territori che appartengono oggi alle attuali regioni della Toscana e del Lazio.

Tra il XIII ed il XIV secolo, Orvieto rappresentava una delle realtà più ricche e potenti dell'epoca medievale, come testimoniato dagli splendidi edifici che sono ancora oggi motivo di orgoglio per la città. Nel 1354, dopo un periodo di persistenti conflitti civili e religiosi tra le famiglie patrizie, il cardinale Albornoz ristabilì il potere della Chiesa sul territorio fino a quando, nel 1449, la città si unì definitivamente allo Stato della Chiesa e vi rimase fino al 1860, quando nacque il Regno d'Italia.

Oggi, Orvieto è un Comune italiano che conta una popolazione di 19.307 persone. Si colloca in provincia di Terni nella parte sud-occidentale del territorio umbro e confina ad oriente con la provincia di Perugia, mentre nella parte meridionale con la provincia laziale di Viterbo.

Per quanto riguarda la sua conformazione territoriale la città di Orvieto sorge su una rupe di tufo che si erge tra circa 280 e 325 metri sopra il livello del mare. Domina la valle del fiume Paglia, affluente del Tevere, e il Chiani, che proviene dalla Val di Chiana, alla sinistra della città. Quest'enorme rocca tufacea è il risultato delle antiche “*eruzioni di terreno*” provocate dall'intensa attività vulcanica quaternaria del distretto vulcanico dei *Vulsini*, area che ospita oggi il lago vulcanico più grande d'Europa, Bolsena.

Le attività artigianali, come la ceramica, il ferro battuto, l'oreficeria e l'arte del merletto, rappresentano le attività economiche più tradizionali, diffuse ed attive sul territorio. Sono altresì diffusi i laboratori di intarsio, intaglio, scultura, ebanisteria e falegnameria.

Dal punto di vista di trasporti ed infrastrutture Orvieto è fornita di importanti collegamenti stradali e ferroviari che la mettono in comunicazione con il resto del Paese. La valle del Paglia, ad esempio, è percorsa dall'autostrada A1 Milano-Napoli e da due linee ferroviarie che collegano Firenze con Roma, una linea lenta, che serve la stazione di Orvieto e dove fermano treni anche a lunga percorrenza, e l'altra direttissima su cui transita l'alta velocità in sopraelevata sull'area di Orvieto Scalo. La funicolare di Orvieto permette di raggiungere rapidamente il centro storico cittadino. La città è inoltre collegata al resto della regione e con importanti centri della Toscana e del Lazio attraverso numerose reti di strade statali classificate a partire dal 2001 come strade regionali.

#### **4.2. L'offerta turistica di Orvieto**

La città di Orvieto è un luogo ricco di risorse, fra cui arte, cultura, ambiente ed enogastronomia, capaci di attrarre turisti da tutto il mondo. Essa vanta un vasto patrimonio artistico e culturale tra i più ricchi dell'intero territorio umbro, con reperti e monumenti che risalgono a differenti fasi della storia, partendo dagli etruschi, passando per il Medioevo fino ad arrivare a testimonianze più recenti di epoca moderna e contemporanea. Arrivando a Piazza Cahen, ingresso principale alla città, è possibile visitare l'antica Fortezza o Rocca Albornoz, che oggi ospita i giardini comunali. Nelle vicinanze è possibile visitare le rimanenze dell'antico tempio etrusco del Belvedere ed il magnifico Pozzo di San Patrizio, una struttura architettonica unica al mondo che si configura con due scalinate ellittiche che danno origine a due percorsi paralleli per la salita e la discesa del pozzo che non si incrociano mai. Quest'ultimo, venne realizzato verso la prima metà del 1500 per volontà di papa Clemente VII, ad opera di Antonio da Sangallo.

Attraversando Corso Cavour, via principale della città di Orvieto, è possibile raggiungere la Torre del Moro, alta 47 metri, che domina tutta la città.

Dalla Torre del Moro si può andare in diverse direzioni fino a Piazza del Popolo, dove si può ammirare l'imponente Palazzo del Popolo, che era la dimora del Capitano del Popolo, un'importante figura di epoca medioevale che sosteneva e portava avanti le ragioni del popolo non nobile. Ora adibito a centro congressuale. Continuando fino alla fine di Corso Cavour, si raggiunge Piazza della Repubblica, dove vi è la Chiesa di Sant'Andrea con una torre dodecagonale che la collega al Palazzo Comunale. La Torre del Moro dà inoltre accesso alla via del Duomo, che conduce a Piazza Duomo, che ospita la cattedrale capolavoro in stile gotico-romanico.

Il Duomo, costruito nel 1290, è il simbolo della città. La sua facciata è imponente con mosaici in oro e bassorilievi preziosi. E' tra le più affascinanti al mondo ed è resa ancor più attraente da quattro guglie raffinate. La cattedrale ospita due cappelle di grande valore; la cappella del Santo Corporale dedicata al Miracolo di Bolsena durante il quale un'ostia consacrata disperse del sangue macchiando il Sacro Lino (Corporale) presente sull'altare durante la liturgia tutt'oggi conservato all'interno in un tabernacolo che viene mostrato al pubblico durante la processione del Corpus Domini, e la cappella di San Brizio affrescata da Luca Signorelli nel 1500 circa con splendide immagini religiose e scene apocalittiche.

AL fianco della Cattedrale Piazza Duomo ospita anche tre poli museali particolarmente importanti ovvero il Museo dell'Opera del Duomo (MODO), suddiviso nelle due sedi dei Palazzi Papali e di Palazzo Soliano; infine il Museo Archeologico Nazionale ed il Museo Faina, che ospitano importanti reperti archeologici rinvenuti rispettivamente nel Santuario della Cannicella e nelle necropoli etrusche del Crocifisso del Tufo.

Infine, particolarmente suggestivo è il percorso ipogeo di Orvieto Underground, ovvero una visita alla città sotterranea di Orvieto costituita da una serie di affascinanti cavità e percorsi scavati nel tufo, che possono essere visitati grazie a dei tour guidati in molteplici lingue.

Dal punto di vista delle **card turistiche**, il prodotto principale di Orvieto è la **Carta Unica di Orvieto**, ovvero un biglietto integrato che consente l'accesso alle dieci attrazioni principali della città, Duomo, Torre del Moro, Pozzo di San Patrizio, Orvieto Underground, Museo dell'Opera del Duomo (tutte le sedi), Museo Archeologico Nazionale, Necropoli etrusca, Crocifisso del Tufo, Pozzo della Cava e Museo Faina, dando la possibilità di risparmiare e di ottenere più tempo per visitare la città. La sua validità è di un anno con l'obiettivo di incentivare il turista a tornare a visitare le attrazioni non fruite.

Inoltre la città di Orvieto è fornita di una segnaletica pedonale turistica multimediale, distribuita per le sue vie, dove tramite inquadramento del *QR Code* con lo smartphone è possibile accedere alle principali info sui monumenti della città, sull'ospitalità ed anche alla libreria digitale fornita di e-book gratuiti.

Dopo aver introdotto i principali fattori di attrazione per i turisti ad Orvieto andiamo ora ad analizzare quali sono le iniziative e le linee di intervento che la città mette in atto in termini di offerta turistica non solo dal punto di vista quantitativo bensì anche qualitativo.

Nel 2021 il Comune di Orvieto ha messo in atto un **Piano di Marketing Territoriale** nell'ambito dell'iniziativa "*Turismo, l'esperienza autentica di Orvieto per la ripartenza*", che ha visto la collaborazione attiva di Paola Agabiti Urbani, assessore al Turismo e alla Cultura della Regione Umbria.

Tra le linee progettuali principali del piano abbiamo **itinerari esperienziali immersivi, eventi e gamification**, che possiedono al loro interno obiettivi da perseguire in un periodo medio-lungo.

Il progetto, guidato dall'agenzia di comunicazione *H2H*, è l'ideale prosecuzione della campagna di promozione post-lockdown "*Orvieto città viva esperienza autentica*". Durante i suoi tre workshop sono stati coinvolti tutti i principali stakeholder cittadini (istituzioni, operatori di settore e associazioni di categoria) nel rebranding del portale di promozione turistica del territorio, *www.liveorvieto.com*, e nella formulazione di iniziative efficaci ed utili alla definizione delle politiche turistiche a livello di governance.

Nel corso dei workshop sono stati raccolti oltre 70 spunti tematici e 26 idee progettuali dal carattere più concreto volte all'incremento del valore esperienziale della destinazione. Si tratta di iniziative progettuali finalizzate alla realizzazione di un'offerta unica che coinvolge direttamente il visitatore, lo accoglie dietro le quinte e lo fa interagire in prima persona con il territorio e con i suoi attori locali, facendolo sentire parte integrante della comunità ospitante. A seguito di numerose analisi e confronti hanno avuto origine tre *concept* chiave: ***Orvieto Experience***, ***Orvieto Always On*** ed ***Orvieto Adventure***.

***Orvieto Experience*** è un'iniziativa che promuove il viaggio come un'opportunità per esplorare, scoprire ed avvicinarsi a particolari passioni, tematiche o aspetti peculiari della cultura locale; questo progetto vuole incentivare il turista a vivere il territorio dell'Orvietano con autenticità, andando oltre la semplice visita di monumenti e musei. Sono state individuate cinque aree principali per la creazione di prodotti turistici tematizzati, ovvero "*Storie di artigianato*", "*I piaceri della tavola*", "*Religione e misteri*", "*Rivivere la storia*", "*Land Art&Territorio*".

Durante la presentazione è stato approfondito in particolare il tema "*Storie di artigianato*", il cui obiettivo principale è quello di ideare itinerari e tour permanenti che mettano in risalto le peculiarità del territorio orvietano, delle sue piccole botteghe storiche e dei suoi maestri artigiani, con la volontà di far conoscere e tramandare i loro preziosi manufatti antichi. L'obiettivo è quello di diffondere delle forme di turismo più esperienziale legato alla cultura artigianale, proponendo un'offerta ricca di laboratori e attività territoriali volte a coinvolgere attivamente il turista nelle tradizioni locali. La volontà di questa iniziativa è quella di aumentare la permanenza media a Orvieto, fornendo ai visitatori delle motivazioni valide per fermarsi più a lungo.

***Orvieto Always On*** è un'iniziativa che, invece, stimola il visitatore a vivere la città "live" attraverso i numerosi eventi culturali, musicali, teatrali, storici ed enogastronomici, che animano la città durante tutto l'anno. Tali eventi hanno il ruolo di riflettere i valori e l'autenticità della comunità locale dando la possibilità ai turisti di conoscere il territorio attraverso una partecipazione attiva.

Tra gli obiettivi principali vi è la creazione di nuovi eventi al fine di integrare e distribuire l'offerta durante tutto l'anno, destagionalizzando la domanda. Altro importante obiettivo è l'utilizzo dei principali strumenti di marketing mix al fine di migliorare l'attività di comunicazione degli eventi ed i suoi canali; si vogliono infine di creare sistemi di offerta relativi all'organizzazione di singoli eventi mediante la creazione di prodotti turistici specifici per rendere più semplici ed efficaci le attività di prenotazione e promozione.

Infine, il programma di esplorazione interattivo **Orvieto Adventure** mira a fornire ai visitatori esperienze di gioco e *storytelling* che li accompagnano nella conoscenza del territorio e delle sue attrazioni. Attraverso un'app dedicata che include audiobook, quiz e giochi interattivi grazie all'utilizzo della realtà aumentata, il progetto permette ai visitatori di conoscere la città in maniera alternativa, stimolandoli a partecipare attivamente, trasformandoli in attori che fanno parte della storia della città.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi del turismo a livello territoriale, l'attività di promozione turistica è di competenza del Comune di Orvieto tramite l'operato dell'assessorato al turismo con la collaborazione e supporto di "*Teseotur*", ovvero un'agenzia turistica privata di incoming specializzata in promozione turistica, web-marketing applicato al turismo, consulenza turistica e promozione per strutture ricettive. Ad essa dobbiamo inoltre la realizzazione nel 2010 del progetto "OrvietoViva" come brand e portale ufficiale per la promozione turistica di Orvieto con un'area dedicata alla commercializzazione dei prodotti turistici locali.

Il Comune di Orvieto, per quel che concerne l'attività di informazione ed accoglienza turistica, si avvale inoltre della collaborazione di un soggetto cooperativo privato che gestisce l'ufficio IAT.

E' anche presente il GAL (Gruppo di Azione Locale) Trasimeno Orvietano, che è responsabile della tutela, valorizzazione e promozione del paesaggio nei territori del comprensorio orvietano e Lago Trasimeno mediante la messa a punto di iniziative locali. Tra queste è da menzionare il Piano di Sviluppo locale (PSL) che opera con varie linee di intervento finalizzate alla tutela ed al miglioramento della qualità di vita delle popolazioni rurali, che svolgono un ruolo importante in termini di accoglienza turistica in quanto comunità ospitante.

L'attività di coordinamento delle strutture ricettive alberghiere confederate presenti sul territorio orvietano è garantita dall'operato di **Federalberghi Umbria**, all'interno di **Confcommercio**; per la ricettività extralberghiera, invece, è presente l'Associazione **ABBA** che garantisce il rispetto di determinati standard qualitativi dei servizi offerti (B&B, affittacamere, case vacanza, appartamenti).

La Regione Umbria, infine, ai sensi del comma 7 dell'art.3 della legislazione turistica regionale, supporta le iniziative delle Autonomie locali in materia di informazione e comunicazione turistica mediante l'inserimento e coordinamento delle stesse con il portale regionale del turismo.

#### **4.3.Principali eventi ed attrattive**

Orvieto è una realtà viva e sempre piena di eventi che animano la città nei vari periodi dell'anno. In queste occasioni i suoi monumenti e le piazze principali si trasformano in quinte di teatro e assumono il ruolo di location per i numerosi concerti, eventi enogastronomici ed attività culturali di vario genere, rendendo l'esperienza di visita della città ancora più autentica.

Come già menzionato nel paragrafo precedente, il calendario unico degli eventi di **Orvieto Always On** propone una ricca offerta che conta più di 70 eventi nelle varie aree tematiche, tra cui musica, enogastronomia, teatro, cinema, sport e tradizioni locali che permettono ai visitatori di conoscere e vivere Orvieto in prima persona.

Gli eventi più celebri sono indubbiamente quelli di carattere **storico, religioso e folkloristico**; tra i più rinomati ricordiamo:

**Presepe nel pozzo**; un evento tradizionale che si svolge all'interno del Pozzo della Cava, nel quale per l'occasione viene allestito con un presepe artistico e tematico. Si tratta di un'affascinante escursione in un ambiente naturale che esalta lo splendore e la magnificenza delle rappresentazioni sacre mediante la creazione di ambientazioni suggestive e l'esposizione di personaggi meccanizzati. Questa manifestazione che ogni anno, sotto il periodo delle festività natalizie, rievoca simbolicamente la Natività ed è indubbiamente uno degli eventi più richiesti ed imperdibili della zona, che negli ultimi anni ha visto un particolare incremento nelle presenze.

**Festa della Palombella**; la "Palombella" è un'antica festa popolare che ha luogo nel giorno della Pentecoste. Protagonista in questa manifestazione è una colomba alla quale viene fatto percorrere un tragitto vincolato su corda sospeso in aria fino al raggiungimento di un baldacchino che viene installato in corrispondenza dell'ingresso alla cattedrale. La volontà è quella di rappresentare simbolicamente la venuta dello Spirito Santo sulla Terra. Tale evento attira ed ospita da secoli in Piazza Duomo un gran numero di persone tra cittadini e turisti. Parallelamente alla celebrazione della Palombella si tiene il famoso evento di *Orvieto in Fiore*.

**Orvieto in Fiore**; evento durante il quale i terrazzi e i davanzali della città vengono rivestiti di numerose tipologie di fiori che richiamano i colori dei quattro quartieri della città (Corsica, Santa Maria della Stella, Olmo e Serancia). Durante tale manifestazione si tiene anche il celebre "*Palio delle Infiorate e dei Balestrieri*" e nella città viene allestita una mostra mercato florovivaistica con molte altre attività a tema connesse all'iniziativa.

**Festa del Corpus Domini e Corteo Storico;** è sicuramente l'evento chiave per la città di Orvieto, grazie al quale questo territorio è conosciuto in tutto il mondo. Si tratta di una manifestazione religiosa durante la quale viene trasportato ed esposto in processione per le vie della città il Sacro Corporale. A partire dal 1950 a questa manifestazione è stata affiancata la celebre sfilata del **Corteo Storico**, che riproduce sotto forma di parata storica in costume il Comune di Orvieto in epoca medievale, riproponendo quelli che erano gli strati sociali dell'epoca tra arti, mestieri, politici, corporazioni e milizie cittadine. Nella sfilata è possibile anche riconoscere le principali magistrature dell'epoca comunale, armi e stemmi delle famiglie gentilizie, delle casate orvietane e dei quattro quartieri. Il giorno precedente alla celebrazione del Corpus Domini, si tiene anche il **Corteo delle Dame** e dei **Popolani**.

Nell'ambito degli eventi **enogastronomici**, invece, tra le manifestazioni più celebri abbiamo:

**I Gelati d'Italia;** una rassegna avviata in tempi recenti ma già molto diffusa a livello nazionale, durante la quale si tiene il "Campionato Nazionale del Gelato", al quale partecipano numerosi gelatieri da tutta Italia che portano in gara un gusto autentico che rappresenti il proprio territorio; sono 20 infatti i gusti giudicati, uno per ogni regione italiana. Durante questo evento vengono organizzate numerose iniziative nelle principali piazze e palazzi del centro storico di Orvieto, tra cui Piazza Duomo, Piazza del Popolo, Piazza della Repubblica, Palazzo dei Sette, Palazzo del Popolo, Palazzo del Gusto e numerose altre location tipiche volte a valorizzare le tipicità locali.

**Cantine Aperte;** iniziativa diffusa in più week end della stagione primaverile durante la quale più cantine del territorio orvietano offrono degustazioni e passeggiate in mezzo alle vigne, dove è possibile assaggiare il prodotto di punta della zona "*l'Orvieto Classico*" ma anche numerosi altri vini della regione Umbria.

Per quanto riguarda gli eventi **musicali** ricordiamo principalmente:

**Umbria Jazz Winter;** evento di portata internazionale rivolto principalmente agli amanti della musica jazz di tutto il mondo. In questa occasione, sotto il periodo del capodanno, sono numerosi i concerti organizzati all'interno di palazzi storici, dove si esibiscono artisti jazz internazionali e bande musicali, oltre che in location suggestive come il concerto gospel all'interno del Duomo durante la messa di capodanno. L'evento conta ogni anno un numero sempre maggiore di visitatori ed appassionati che si recano ad Orvieto per vivere un'esperienza unica tra arte, musica e storia.



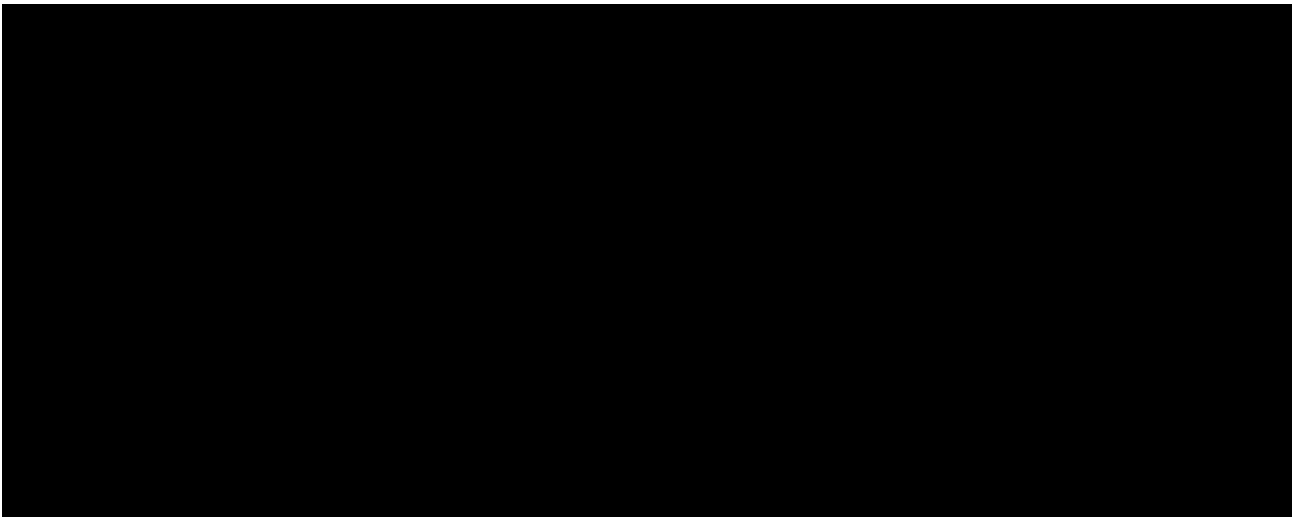
Orvieto, infine, ospita due eventi **sportivi** molto importanti:

**La Staffetta dei Quartieri**; manifestazione che ha luogo nel sabato precedente al Corpus Domini ed è oggi frutto di una tradizione molto antica che va avanti, di generazione in generazione, dal 1958 quando l'evento era noto come "*Fiaccola della Verità*". Originariamente la staffetta era una ricostruzione simbolica del tragitto percorso per lo spostamento del Sacro Corporale da Bolsena, città laziale nella quale avvenne il miracolo eucaristico, ad Orvieto; oggi, invece, l'evento ha luogo nel centro storico di Orvieto, dove 10 atleti si sfidano in un percorso lungo 1 km circa attorno alla cattedrale, in rappresentanza dei quattro quartieri cittadini: Corsica, Santa Maria della Stella, Olmo e Serancia.

**Cronoscalata della Castellana (Ciconia-Orvieto)**; si tratta di un evento che ha luogo in uno dei week end di maggio e che vede come protagonista una gara di velocità automobilistica tradizionale che si ripete ogni anno da oltre 40 edizioni. Questa sfida, che si articola in un percorso di circa 7,2 km che parte da località San Giorgio nei pressi di Ciconia ed arriva attraverso una serie di tornanti sul Monte Peglia, ha un riconoscimento di validità per il campionato italiano e coppa CSAI.

#### **4.4. Analisi della domanda**

Da sempre la città di Orvieto possiede una vocazione turistica, legata principalmente alle numerose risorse ed attrazioni che ogni anno inducono un gran numero di turisti nazionali ed internazionali a visitare questo borgo per conoscerne la cultura, la storia, le tradizioni e le locali peculiarità enogastronomiche.



**Fig.38:** Serie Storica Turismo Orvieto 2022-2017; fonte: Elaborazione personale

Partendo da uno scenario pre-pandemico possiamo dire che Orvieto è stata sempre tra le mete più richieste, sia a livello regionale sia nazionale, in particolar modo in concomitanza con la catena di eventi organizzati nel periodo primaverile-estivo in occasione della celebrazione del Corpus Domini. Negli anni, infatti, il turismo ha continuato costantemente a crescere fino a raggiungere il suo apice nel 2019. In termini di dati infatti, come testimoniato dagli studi statistici sul turismo realizzati da Regione Umbria in collaborazione con ISTAT, la curva dei flussi turistici ad Orvieto nel triennio 2017-2019 si è mantenuta in costante crescita. Se nel 2017 si era registrato nell'orvietano un totale di 195.977 arrivi e 364.430 presenze, nel 2018 i numeri hanno visto un incremento significativo per un totale di 217.184 arrivi e 429.612 presenze. Nel 2019, anno record infine, si è registrato un totale di 225.693 di arrivi e 441.531 di presenze.

Con lo scoppio della pandemia nel 2020 ed in particolare a seguito dei vari *lock-down*, la città di Orvieto ha visto perdite consistenti in termini di arrivi e presenze registrando i numeri più bassi degli ultimi dieci anni, con 134.252 arrivi e 295.533 presenze totali, con il maggior decremento rappresentato dai flussi di turisti stranieri a causa delle restrizioni. Orvieto perciò, come numerose altre destinazioni nel resto del mondo, ha dovuto ripensare le proprie politiche turistiche in un'ottica di destagionalizzazione al fine di trasformare il turismo in risorsa efficace durante tutti i periodi dell'anno, considerato che sino ad allora i flussi si concentravano principalmente tra i mesi di maggio e settembre.

Ciò è stato possibile con l'ampliamento del repertorio degli eventi organizzati sul territori mediante il rafforzamento di quelli già esistenti, come *Umbria Jazz Winter* che anima la città durante le festività natalizie, e la creazione di nuovi in grado di attrarre un grande pubblico da ogni dove, pur rimanendo tutt'oggi non coperti numerosi periodi dell'anno ancora privi di attività ed eventi in grado di attirare visitatori. Il tutto è stato indotto anche da un aumento di turisti che, considerate le restrizioni e la continua diffusione dei contagi, hanno preferito praticare un **turismo di prossimità** visitando località vicine ai loro luoghi di residenza evitando di oltrepassare i confini nazionali viste le stringenti normative in vigore.

Nel 2021 si sono registrati i primi segnali di ripartenza anche se, a causa dei persistenti contagi, si è faticato a raggiungere livelli di crescita pre-pandemici come quelli del 2019; in totale nel 2021 vi sono stati 146.924 arrivi e 307.820 presenze, con un numero di arrivi dei turisti stranieri ampiamente minore rispetto a quello dei turisti italiani.

Particolarmente positivo è stato, invece, il 2022 quando la città di Orvieto ha registrato il massimo livello di sviluppo turistico nello scenario post-pandemico; secondo le statistiche ufficiali della Regione Umbria in materia di presenze turistiche nelle strutture ricettive nell'anno 2022, Orvieto è stata la terza destinazione dell'Umbria.

Con 147.031 arrivi e 273.185 presenze essa ha ottenuto la terza posizione a livello regionale dopo Assisi e Perugia, superando Spoleto, Castiglione del Lago e Passignano sul Trasimeno. Anche in termini di confronto percentuale con l'anno precedente, 2021, quello di Orvieto è il terzo miglior risultato nella classifica delle 10 città top più visitate in Umbria, con dati che registrano un +34,5% negli arrivi e +44,1% nelle presenze. Risultati particolarmente lusinghieri si registrano nelle presenze straniere, dove Orvieto vanta la miglior performance percentuale regionale dopo Assisi, andando oltre il raddoppio dei suoi numeri con 49.310 arrivi (+153%) e 109.700 presenze (+167,9%).

Per quanto riguarda i flussi turistici italiani, invece, si registrano 97.721 arrivi (+8,8%) e 163.485 presenze (+10%). Anche la permanenza media ha visto un particolare incremento nel 2022, con quota 1,86 (+7,5%), ben superiore ai dati di Assisi che vedono un aumento del solo +2,6%, e quelli della media complessiva regionale che vedono un calo dello 0,7%. In lieve aumento infine anche il soggiorno medio che, nella città di Orvieto, è di 2,2 giorni per i turisti stranieri e di 1,67 giorni per i turisti italiani.

In termini di movimento turistico comprensoriale, nel 2022 l'Orvietano ha registrato 193.681 arrivi e 414.608 presenze, con un aumento rispettivo del 31,8% e del 34,7%. Per quanto riguarda gli arrivi si contano 130.754 turisti italiani (+9,8%) e 62.927 turisti stranieri (+125,8%); le presenze, invece, registrano 234.462 italiani (+5,6%) e 180.146 stranieri (+110,1%). Anche in questo caso, la crescita del valore percentuale dei flussi turistici nel comprensorio orvietano è il terzo risultato migliore dopo l'Assisano e il Perugino.

A livello comprensoriale è disponibile anche un confronto del 2022 con il 2019, ultimo anno prima dell'inizio della pandemia, che mette in luce un generale decremento di flussi turistici stranieri (-37,9% di arrivi e -22,1% di presenze) che ha profondamente inciso sul dato generale calato del -14,2% negli arrivi e -6,1% nelle presenze. Tuttavia tale flessione è stata parzialmente compensata da un generale incremento dei turisti italiani (+5,1% di arrivi e +11,5% di presenze). Le strutture alberghiere hanno subito il calo più significativo rispetto al 2019, con una perdita del -30,6% di arrivi e un calo percentuale del -21,9% di presenze, mentre gli arrivi e le presenze negli esercizi extralberghieri sono cresciuti rispettivamente del 9,4% e del 5,4%.

I dati positivi del 2022 vedono un consolidamento nel 2023, come testimoniato dai dati di marzo relativi agli ingressi al Pozzo di San Patrizio, che rappresenta un indicatore molto importante per le analisi sui flussi turistici ad Orvieto. Ne emerge che nel periodo fra il 17 ed il 19 marzo hanno visitato il pozzo 2.123 visitatori, con un aumento del +15% rispetto ai 1.854 registrati tra il 17 ed il 20 marzo 2022.

#### 4.5.SWOT Analysis: Punti di forza, debolezze, opportunità, minacce

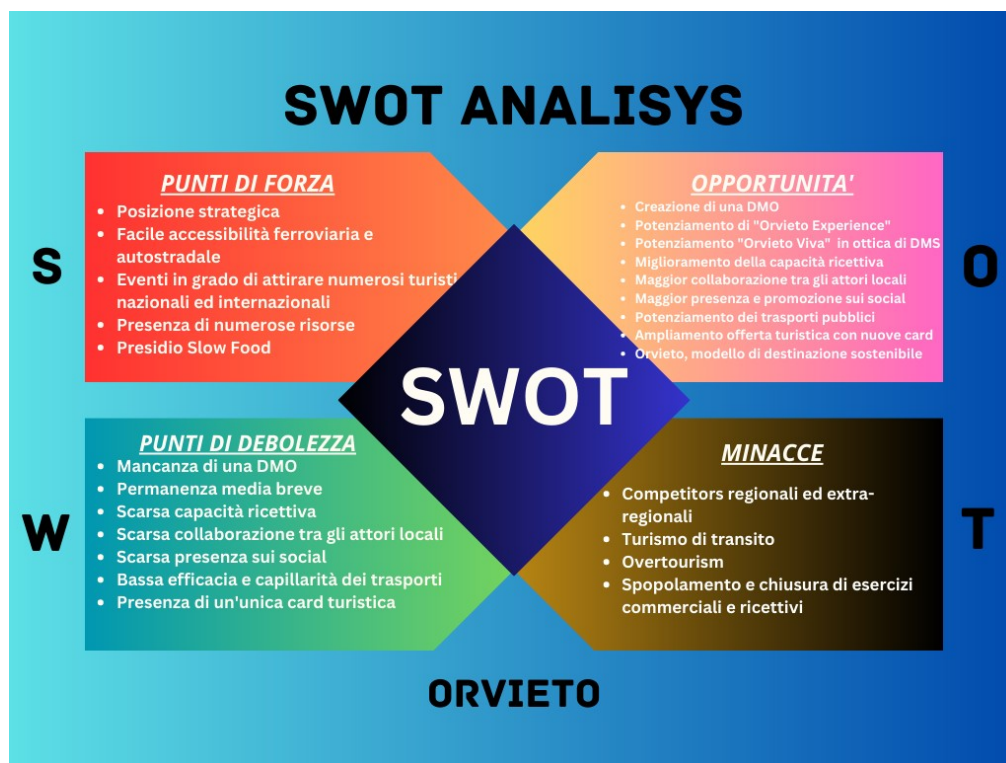


Fig.39: SWOT Analysis - Orvieto; fonte: personale

Per avere un quadro più completo della città di Orvieto come destinazione turistica risulta particolarmente utile la **SWOT Analysis**, ovvero un modello analitico che si basa sullo studio di un territorio secondo i criteri di **Strengths** (Forza), **Weakness** (Debolezza), **Opportunities** (Opportunità) e **Threats** (Minacce), con l'obiettivo di individuare i punti di forza della località da sfruttare, i punti di debolezza, le opportunità in grado di offrire un punto di svolta ed uno strumento utile per una migliore gestione dei flussi, la promozione della destinazione e la competitività sul mercato ed infine le principali criticità e minacce che ne ostacolano il pieno sviluppo turistico.

Dallo studio eseguito si evince che tra i **punti di forza** principali Orvieto gode di una posizione geograficamente molto strategica collocandosi esattamente a metà strada tra due delle città di riferimento più importanti turisticamente, quali Roma e Firenze, beneficiando inoltre di una facilità di accesso grazie alla presenza nel suo territorio delle grandi arterie di collegamento autostradale e ferroviario nazionale rappresentate dall'Autostrada del Sole (casello autostradale A1) e dalla rete ferroviaria RFI (stazione di Orvieto).

Altro punto a favore è la presenza di un calendario di eventi, che si svolgono all'interno della città, di notevole richiamo a livello nazionale ed internazionale quali la festa del **Corpus Domini** nella stagione estiva, comprendente molteplici manifestazioni che hanno luogo tra le vie della città tra le quali citiamo la processione religiosa, il Corteo Storico, il Corteo delle Dame e dei Popolani, spettacoli degli sbandieratori dei quartieri di Orvieto, il concorso florovivaistico di "*Orvieto in Fiore*" e la staffetta dei quartieri. Nella stagione invernale, invece, si tiene **Umbria Jazz Winter** con la partecipazione di musicisti e bande musicali di livello mondiale che animano le vie ed i locali del centro storico durante le festività natalizie e del Capodanno.

Proseguendo tra i punti di forza che caratterizzano la destinazione abbiamo un gran numero di risorse ambientali ed enogastronomiche che affiancano il già ricco patrimonio artistico e culturale presente sul territorio. Fra le risorse enogastronomiche sono da citare vini locali di particolare pregio, fra cui spicca il rinomato "*Orvieto Classico*", mentre per quel che concerne le risorse ambientali sono da citare attrazioni e percorsi naturalistici, adatti per ogni tipologia di turista, in prossimità di Orvieto.

Infine, dal 1999, Orvieto è sede di Città Slow International, movimento con l'obiettivo di diffondere la filosofia dello Slow Food alle comunità locali ed ai governi delle città mediante l'applicazione di criteri di ecogastronomia al vivere quotidiano; ciò le garantisce una coerenza con i valori del proprio brand territoriale che predilige la tutela delle autenticità locali.

Per quanto riguarda i **punti di debolezza**, citiamo innanzitutto l'assenza di una Destination Management Organization (DMO) come organismo di meta-management che si occupi del management e del marketing della destinazione, indirizzando l'operato degli attori locali verso l'istituzione di politiche turistiche del territorio. Un altro punto che penalizza la destinazione è una permanenza media molto breve causata principalmente dal turismo di transito, tra Roma e Firenze, che ha da sempre caratterizzato questa località. Questa criticità è direttamente connessa ad un'altra debolezza di Orvieto, ovvero una scarsa capacità ricettiva non in grado di accogliere adeguatamente grandi numeri di visitatori soprattutto in concomitanza con i principali eventi durante i quali i flussi turistici aumentano drasticamente. A seguire si rileva una scarsa collaborazione ed interazione tra i vari attori locali al fine di migliorare il sistema di accoglienza dei visitatori e la proposta di prodotti turistici specifici ed integrati rivolti a specifici target; una scarsa presenza del brand Orvieto sui social, disponibilità di una sola card turistica "*Carta Unica*" come prodotto turistico di punta della destinazione ed, infine, una bassa efficacia e capillarità dei trasporti pubblici in grado di far conoscere ai turisti il territorio circostante. A contrasto di queste debolezze è possibile individuare alcune **opportunità** che permetterebbero alla destinazione di aumentare la sua attrattività e competitività sul mercato turistico nazionale ed internazionale.

In primo luogo la creazione di una DMO che coordini la promozione e l'organizzazione delle risorse del territorio integrata dal consolidamento e potenziamento dell'iniziativa di marketing territoriale "*Orvieto Experience*" al fine di incentivare il prolungamento delle permanenze mediante una gamma di proposte turistiche esperienziali. Da potenziare il portale ufficiale "*OrvietoViva*" in ottica di DMS integrando sempre di più tutti gli elementi che compongono la catena di valore della destinazione, l'ottimizzazione della capacità ricettiva mediante il recupero e la riqualificazione a fini ricettivi del patrimonio edilizio pubblico e privato attualmente in disuso. Auspicabili inoltre una maggior collaborazione e cooperazione fra gli stakeholder locali attraverso l'istituzione di una partnership pubblico-privata, il potenziamento del brand Orvieto con diffusione tramite web/social e fiere turistiche a livello mondiale, l'ampliamento dell'offerta turistica locale mediante la creazione di nuovi prodotti turistici integrati e tematizzati, il miglioramento dell'efficienza delle reti di trasporto sul territorio per offrire nuove opportunità di visita per i turisti ed, infine, la trasformazione di Orvieto in un modello di destinazione sostenibile con centro storico integralmente ciclo-pedonale in coerenza con la sua identità locale ed i valori diffusi dal movimento *Città Slow International*.

In ultima analisi le possibili **minacce** per la destinazione di Orvieto possono essere rappresentate principalmente dai competitori regionali e di prossimità extra-regionale a causa della loro potenziale attrattiva sul medesimo target di turisti su cui punta Orvieto. Altre sono rappresentate dal turismo di transito, che porta ad un decremento della permanenza media nella destinazione, l'*overtourism*, attribuibile principalmente ai viaggi organizzati di gruppo, che rappresentano anche una minaccia per l'identità locale, ed infine il progressivo spopolamento del centro storico con la chiusura di numerosi esercizi commerciali e ricettivi.

## CAPITOLO 5

### *PROPOSTE FINALI*

#### **5.1 Proposte di Destination Management e Destination Marketing**

A seguito di un'analisi globale della destinazione turistica di Orvieto, che ci ha consentito di comprenderne il contesto storico e territoriale, l'organizzazione dell'offerta turistica anche mediante azioni di marketing territoriale e campagne di promozione, gli eventi ed iniziative in grado di attirare un gran numero di visitatori in particolari periodi dell'anno e, con una SWOT Analysis, mettere a confronto i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce, abbiamo ora un quadro chiaro dello stato dell'arte con il quale possiamo elaborare delle proposte strategiche sia in ambito di Destination Management che di Destination Marketing.

Prima di presentare tali proposte è necessario ricordare da cosa deriva, oggi, questa necessità di adoperare nuovi modelli di gestione del fenomeno turistico. Il turismo è ormai un fenomeno sempre più complesso, in continuo cambiamento, strettamente connesso con altri ambiti d'interesse e fortemente influenzato da fattori esterni alla filiera turistica. Esso rientra inoltre tra i primi settori impattati da cambiamenti e trend del momento.

Tra le sfide principali che le destinazioni odierne si trovano ad affrontare vi sono l'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto che hanno contribuito allo sviluppo di nuovi mercati e ad una conseguente crescita esponenziale del turismo internazionale in tutto il mondo per effetto di:

- Un rapido incremento della domanda e dell'offerta;
- Cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e fruizione della vacanza, dove il turista è portatore di esigenze e bisogni sempre più specifici da soddisfare;
- Concentrazione degli operatori nei settori del trasporto e dell'intermediazione conseguente alla comparsa di grandi gruppi multinazionali con grandi volumi di clientela, forti economie di scala e politiche di prezzo aggressive;
- Avvento delle ICT applicate al turismo, dove il web ha rivoluzionato il modo di fare viaggi e turismo anche grazie allo sviluppo della crescente *sharing economy*.

Infine sempre più attuali sono le tematiche legate ai cambiamenti climatici, alla sostenibilità ambientale ed al fenomeno dell'*overtourism* con significative conseguenze sul territorio e sull'identità locale.

E' proprio per questo che il Destination Management si propone come una tipologia di gestione strategica in grado di analizzare, definire e gestire le varie risorse riguardanti il sistema territoriale organizzandole all'interno di un'offerta in grado di intercettare la domanda di mercato, mediante il coinvolgimento degli attori locali.

Ritornando al caso di Orvieto, di seguito andrò ad illustrare le linee di intervento proposte per una miglior gestione e sviluppo della destinazione al fine di renderla maggiormente attrattiva e competitiva sul mercato.

### ➤ **CREAZIONE DELLA DMO “ORVIETO TOURISM”**

Come rilevabile dai risultati della SWOT Analysis eseguita nel quarto capitolo, uno dei punti deboli di Orvieto risulta essere la mancanza di una Destination Management Organization (DMO) responsabile del management e del marketing della destinazione con l'obiettivo di organizzare le numerose risorse del territorio e proporle mediante la promozione verso specifici target di mercato in maniera efficace e competitiva. Essa dovrebbe configurarsi come un organismo di meta-management in grado di guidare l'operato degli stakeholder locali verso l'applicazione delle politiche turistiche stabilite a livello di governo territoriale.

La Destination Management Organization deve essere capace di creare una connessione tra la domanda e l'offerta, comprendere ed interpretare i bisogni dei turisti fornendo risposte semplici ed immediate, coordinare con continuità le attività offerte dalla destinazione organizzando una distribuzione efficace dei prodotti in ambiti di mercato strategici e favorevoli allo sviluppo.

La sua *mission* deve consistere:

- Nell'organizzare, gestire e aggiornare costantemente le informazioni riguardanti l'offerta turistica locale;
- Garantire la qualificazione dei prodotti locali e dei servizi erogati;
- Organizzare l'offerta turistica locale in pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto;
- Eseguire un'efficace attività di marketing e promozione dell'offerta turistica locale integrata dall'utilizzo di canali digitali innovativi;
- Sviluppare un network relazionale;
- Creare e diffondere modelli sostenibili di turismo;
- Analizzare e monitorare la domanda e l'offerta;
- Curare la segmentazione del mercato e la distribuzione dei prodotti.



Gli **obiettivi**, invece, devono essere:

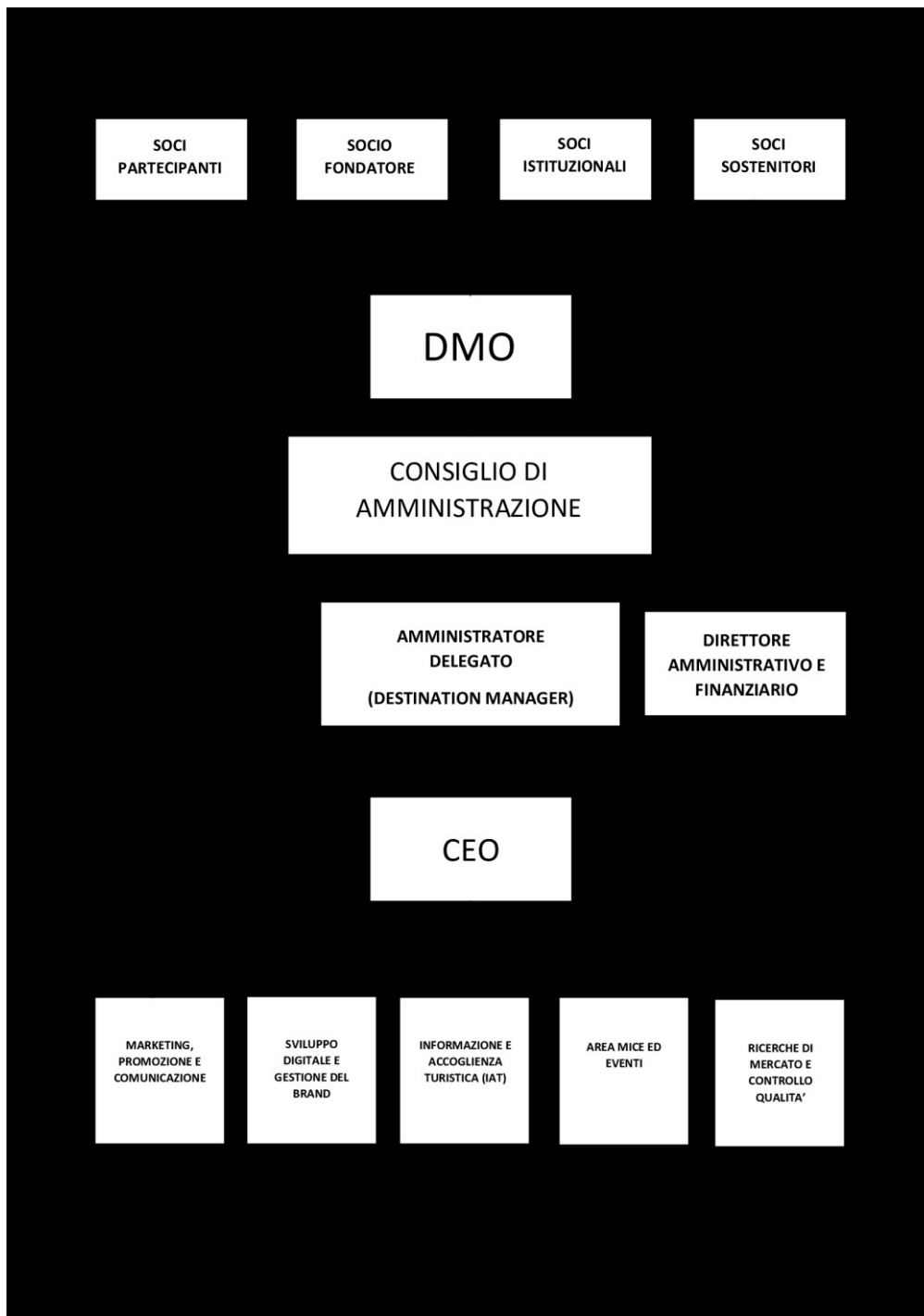
- L'accoglienza e soddisfazione del turista;
- La qualità progettuale e la profittabilità per l'operatore turistico;
- Il coinvolgimento della comunità ospitante per il bene comune;
- Il rispetto e la protezione dell'ambiente;
- La diffusione di un brand territoriale, non come logo di marketing, bensì come l'insieme di valori condivisi e percepiti dall'esterno che rappresentino il territorio e la comunità locale.

Per quanto riguarda la **struttura giuridica ed amministrativa** proporrei un modello di gestione a livello locale tramite l'istituzione di una **fondazione di partecipazione mista pubblico-privata** che si occupi della promozione e commercializzazione dei prodotti e dei servizi oltre che della gestione dei flussi turistici mediante il coinvolgimento diretto degli attori operanti sul territorio (istituzioni, associazioni, privati e aziende anche non turistiche).

In questo contesto il ruolo attribuito ai privati sarà pienamente operativo in linea con le finalità del **F.d.P** improntate al raggiungimento del pieno sviluppo turistico ed economico di Orvieto. Essi saranno direttamente coinvolti nell'attività del **C.d.A.** che dovrà definire le linee generali, gli obiettivi ed i programmi ed approvare bilanci.

Dal punto di vista delle **risorse finanziarie**, la DMO sarà dotata di un patrimonio composto da:

- Un **Fondo di dotazione** costituito da:
  - o Apporti dei soci fondatori
  - o Contributi dell'Unione Europea, dello Stato o di Enti Territoriali
  
- Un **Fondo di gestione** alimentato da:
  - o **Tassa di soggiorno** (Orvieto dispone attualmente di un gettito di circa 450-500.000 euro che si prevede di incrementare con l'auspicabile aumento di presenze e PM in città);
  - o **Sponsorizzazioni**, da parte di soggetti interessati;
  - o **Contributi volontari dei fondatori promotori** ed eventuali nuovi aderenti e sostenitori;
  - o Eventuali **altri contributi e donazioni**.



**Fig.40:** Modello DMO “Orvieto Tourism”; fonte: elaborazione personale

Al fine di garantire la migliore efficienza operativa, la DMO “Orvieto Tourism” deve coinvolgere tutti i principali attori locali, sia pubblici sia privati, ognuno portatore di specifici interessi che opportunamente gestiti e coordinati possono diventare globalmente condivisi a beneficio dell’intera comunità, generando un forte senso di appartenenza al proprio territorio chiaramente percepibile dal visitatore esterno.

I principali attori (*stakeholder*) che dovrebbero dare vita alla DMO si possono individuare in:

- **Socio Fondatore:** Comune di Orvieto;
- **Soci Partecipanti:** Confcommercio/Federalberghi, Confartigianato, ABBA (Associazione Strutture Extralberghiere di Orvieto);
- **Soci Istituzionali:** Regione Umbria, Provincia di Terni, Comunità Montana Monte Peglia e Selva Di Meana;
- **Soci Sostenitori:** Agenzie di Viaggio, Ristoratori, Consorzi Turistici, Associazioni Culturali, Enti Privati ecc.

Tali soggetti esprimeranno, tramite loro rappresentanti, un **Consiglio di Amministrazione** con quota di maggioranza pari al 51% detenuta dal Comune di Orvieto. All'interno di esso verrà individuato e nominato un **Amministratore Delegato (Destination Manager)**, che dovrà creare, dirigere e coordinare una struttura operativa ed amministrativa in grado di realizzare la *mission* affidatagli dal **C.d.A.**

A tal fine egli nomina:

- Un **CEO (Chief Executive Officer)**, incaricato di gestire l'intera struttura operativa ed esecutiva della DMO;
- Un **Direttore Amministrativo e Finanziario**, responsabile della gestione finanziaria ed amministrativa della DMO;

Il **CEO**, a sua volta, creerà una struttura operativa composta da 5 aree di intervento per l'attuazione delle linee strategiche messe a punto dal **Destination Manager** al quale riporterà direttamente.

Le 5 aree individuate sono:

- **Marketing, Promozione e Comunicazione:** è il team che attraverso il coinvolgimento dei principali soggetti locali portatori di interessi, deve stimolare la definizione di azioni concrete al fine di creare e promuovere un prodotto turistico competitivo sul mercato mediante l'utilizzo di strategie di marketing efficaci per poi, una volta individuato uno specifico target di turista, svolgere l'attività di ufficio stampa ed avviare campagne di comunicazione con il coinvolgimento dei principali canali online, di giornalisti, editori ed influencer locali e non.
- **Sviluppo digitale e gestione del brand:** team responsabile della gestione e sviluppo dell'intero ecosistema digitale della destinazione e della sua brand identity. Più nel dettaglio la sua attività di sviluppo digitale consiste nello sviluppo e frequente aggiornamento di un sito web, nel garantire una presenza costante sui social media, creare contenuti digitali e multimediali, supportare l'attività di gestione delle prenotazioni online e verificare la veridicità e l'aggiornamento delle informazioni presenti sul web.

Per quanto riguarda la gestione del brand invece l'obiettivo è quello di definire una strategia di branding chiara e coerente con i valori espressi dalla destinazione, progettazione del logo, comunicazione del brand sia all'interno che all'esterno, creazione di contenuti coinvolgenti, co-branding.

- **Informazione e Accoglienza Turistica (IAT):** team responsabile della gestione degli info point e punti di informazione diffusi che devono, a loro volta, diffondere informazioni circa luoghi ed attrazioni da visitare, eventi in corso, trasporti ed infrastrutture, strutture ricettive e vendita di alcuni prodotti. Il tutto si concretizza nella commercializzazione di biglietti e card turistiche; vendita di materiale informativo come brochure, mappe e guide turistiche; supporto linguistico a turisti internazionali e raccolta di feedback da parte dei visitatori.
- **Area Eventi e MICE:** team che si occupa dell'organizzazione e la gestione dei principali eventi già esistenti caratterizzanti la città di Orvieto come il Corpus Domini, Orvieto in Fiore, Umbria Jazz Winter, Orvieto Cinema Fest, Orvieto Music Fest oltre che dell'ideazione di nuovi eventi in grado di destagionalizzare la domanda turistica mediante lo sviluppo del settore MICE (Meeting, Incentive, Conference, Exhibition), sviluppando così ad Orvieto un turismo business legato alla Meeting & Event Industry.
- **Ricerche di Mercato e Controllo Qualità:** team responsabile di intercettare la domanda di mercato e di capire i bisogni dei turisti mediante analisi di dati statistici, somministrazione di questionari per la verifica della qualità dei servizi offerti, revisione di recensioni online e feedback. Questa attività è finalizzata ad individuare le possibili criticità nell'offerta eventualmente da migliorare ed i punti di forza da sfruttare. E' infine competenza di tale ufficio l'attività di *Customer Relationship Management* al fine di misurare ed ottimizzare il grado di fidelizzazione del visitatore.

La nascita della suesposta struttura viene percepita come utile e potenzialmente in grado di favorire uno sviluppo economico locale, trainato dalla leva del turismo, dalle principali componenti cittadine sia dal lato della Pubblica Amministrazione sia delle componenti private. Tale propensione è emersa nel corso di un incontro da me avuto presso gli uffici comunali con i membri dell'Assessorato al Turismo che hanno espresso un interesse di massima in merito alla creazione di un organismo di direzione e coordinamento integrato delle politiche turistiche territoriali segnalando come unico ostacolo verso la sua realizzazione la mancanza di fondi economici sufficienti. La fattibilità di tale progetto viene percepita come possibile e necessaria anche dalle principali associazioni di categoria. Ai fini dell'effettivo avvio di un progetto di creazione di una DMO ritengo indispensabile la convocazione da parte del Comune di Orvieto di una specifica conferenza istitutiva in cui far confluire e confrontare le varie istanze e gli interessi dei principali attori locali, sia pubblici sia privati, per la definizione delle basi e delle strategie nella cornice di un senso di appartenenza al bene comune rappresentato dal territorio orvietano.

## ➤ SVILUPPO E POTENZIAMENTO MEDIANTE SEGMENTAZIONE DELL'OFFERTA TURISTICA LOCALE

Una volta istituita la DMO “*Orvieto Tourism*” essa, oltre ad occuparsi del management della destinazione sarà altresì responsabile delle attività interne ed esterne del **Destination Marketing**, ovvero uno strumento strategico ed operativo, utile ai fini della pianificazione strategica del Destination Management. Considerato il vasto patrimonio di risorse di cui Orvieto dispone, nell’ambito delle attività interne, volte alla definizione di un’offerta competitiva mediante l’utilizzo delle risorse del territorio, propongo una segmentazione dell’offerta ben precisa in grado di riunire i singoli fattori di attrattiva all’interno di club di prodotto tematici ed esperienziali:

- ***Orvieto, Storia di una Tradizione***: Prodotto esperienziale volto a far conoscere ai turisti provenienti da tutto il mondo l’antica tradizione orvietana del Corpus Domini e del Corteo Storico, attraverso una visita guidata all’interno della sede ospitante gli oltre 400 costumi storici sfilanti durante la processione, interventi di figuranti e rappresentanti, proiezione di brevi documentari e lezioni coinvolgenti durante le quali poter provare, con supporto di un maestro, l’arte della bandiera e dei tamburi.
- ***Orvieto, Città d’Arte e Religione***: Prodotto Heritage che offre al visitatore la possibilità di avere, mediante visita guidata, un quadro completo del ricco patrimonio artistico e culturale della città di Orvieto tra musei, monumenti e Duomo. Sarà disponibile inoltre, all’interno di questo pacchetto, una visita integrativa alla Collegiata di Santa Cristina di Bolsena per approfondire il tema del miracolo eucaristico mediante navette guidate che illustreranno il percorso compiuto anticamente dal Sacro Corporale da Bolsena ad Orvieto, fino ad arrivare al luogo del miracolo nel centro storico di Bolsena.
- ***I Sapori di Orvieto***: Prodotto Enogastronomico grazie al quale i turisti potranno assaggiare i prodotti tipici del territorio all’interno di location esclusive e suggestive con l’intrattenimento di un esperto che offrirà al visitatore una esperienza immersiva nella storia e nella tradizione che si nascondono dietro la produzione di tali specialità enogastronomiche.
- ***Le Terre di Orvieto***: Prodotto Sportivo e Sostenibile rivolto a tutti quei turisti che hanno la volontà di conoscere il territorio ed il paesaggio che circonda la rupe di Orvieto senza impattare sull’ambiente e sulla natura. Quest’esperienza sarà possibile grazie all’organizzazione di tour guidati da esperti sia a piedi che in bicicletta, con il supporto delle *e-bike* al fine di rendere la visita accessibile a tutti.

➤ **SVILUPPO DI TURISMO BUSINESS E CONGRESSUALE (MICE) COME MEZZO DI DESTAGIONALIZZAZIONE DELLA DOMANDA ED ARRICCHIMENTO DELL'OFFERTA**

Un'altra delle principali criticità che presenta la città di Orvieto nella gestione del fenomeno turistico è legata alla forte concentrazione di flussi nei periodi di bella stagione ricca di eventi, tra il mese di maggio ed il mese di ottobre, e ad un decremento significativo nel periodo invernale che va da novembre ad aprile, dovuto alla carenza di iniziative in grado di attirare turismo, fatta eccezione per le festività natalizie dove ogni anno ha luogo il grande evento musicale di Umbria Jazz Winter.

Questo comporta conseguentemente un'incapacità da parte della destinazione di accogliere adeguatamente tutti i turisti nei periodi maggiormente animati da eventi, dove la domanda cresce notevolmente a fronte di una quasi totale assenza di visitatori nella stagione fredda, che priva Orvieto di una delle principali risorse economiche.

Per questo motivo mi sento di proporre, considerata anche la prossimità geografica con Roma e la presenza di una rete diretta di collegamenti ferroviari ed autostradali, una linea di intervento mirata allo sviluppo del settore MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) con conseguente sviluppo di forme di turismo business e congressuale. Quest'ultimo, grazie all'organizzazione di eventi, fiere, conferenze, incontri e congressi, potrebbe rappresentare un'importante risorsa per Orvieto e per tutti i suoi *stakeholder* durante la stagione invernale dovendo ospitare grandi gruppi organizzati di persone. Sarebbe inoltre una importante vetrina per i principali attori operanti sul territorio i quali, grazie a banchetti di *sponsorship*, durante lo svolgimento di congressi e rassegne avrebbero l'opportunità di presentare i loro prodotti e le tradizioni locali ad un gran numero di persone legate a compagnie di rilevanza nazionale ed internazionale in visita nella città rappresentando conseguentemente un'importante mezzo di destagionalizzazione della domanda.

Tutto ciò richiederebbe ovviamente un'adeguata organizzazione da parte della destinazione al fine di incentivare e garantire la massima soddisfazione dei potenziali ospiti. Più nel dettaglio sarebbe necessario fortificare il principale centro congressuale della città di Orvieto all'interno del Palazzo del Capitano del Popolo e creare un'efficace rete di strutture di supporto che ricoprano l'intera area territoriale sia nel centro storico che nelle zone limitrofe. Sarebbe inoltre necessario un potenziamento delle linee di trasporto pubbliche e private al fine di garantire un costante ed efficiente servizio di collegamento.

Dal punto di vista operativo la gestione e lo sviluppo di questo reparto sarebbe affidata all'**Area MICE ed Eventi** della DMO "*Orvieto Tourism*".

## ➤ **POTENZIAMENTO E RINNOVAMENTO DELL'ECOSISTEMA DIGITALE TURISTICO DI ORVIETO**

Nonostante la presenza ad Orvieto di un sito web e di un'App collegata "OrvietoViva", che assume le caratteristiche di un Destination Management System (DMS) comprendendo al suo interno, in forma integrata, le attività di informazione, accoglienza, promozione e commercializzazione di tutti i principali fattori di attrattiva che compongono l'offerta turistica locale, si rileva una particolare carenza di questa località rappresentata dalla scarsa presenza sui principali canali social come segnalato nella SWOT Analysis di cui sopra.

Prendendo in considerazione il fatto che i social media, ad oggi, sono il mezzo di comunicazione più potente ed efficace grazie alla loro immediatezza ed agli alti livelli di praticità, proporrei un potenziamento di questo ambito di comunicazione garantendo una maggior presenza e visibilità del brand Orvieto sulle principali piattaforme social quali Instagram, Facebook, Twitter, Tik Tok ecc... mediante la pianificazione di campagne strategiche di social media marketing, sul modello di *Visit Trentino*.

L'idea è quella di raggiungere una platea di turisti molto ampio che ritengo possibile solo in presenza di un'interfaccia social stimolante ed accattivante. È pertanto necessario: far sì che venga definito e realizzato un logo di Orvieto facilmente riconoscibile a tutti che diventi il marchio della città; una maggiore e costante interazione con il pubblico che vada oltre il semplice post fotografico grazie a challenge, quiz, contest, reel, interviste ad attori locali ecc...; coinvolgimento di influencer locali e non che grazie al loro seguito favoriranno la diffusione del brand Orvieto ad un pubblico sempre più ampio; realizzazione di banner e contenuti multimediali sponsorizzati.

Un miglioramento della presenza e dell'immagine della destinazione di Orvieto sui social media rappresenterebbe inoltre uno strumento di contatto diretto ed una vetrina molto importante anche per le iniziative e gli eventi organizzati sul territorio orvietano.

La gestione e lo sviluppo di questo comparto sarebbe, infine, affidata all'apposito ufficio della DMO "Orvieto Tourism" **Sviluppo Digitale e Gestione del Brand**.

➤ **PROPOSTA PROGETTO “ORVIETO, DESTINAZIONE SOSTENIBILE”**

Tale progetto si propone di rendere l'intero centro storico di Orvieto ciclopedonale al fine di consentire al turista di vivere il territorio in un contesto “slow” in linea con i principi di sostenibilità e tutela delle tradizioni locali che da sempre contraddistinguono la città e che vengono divulgati dalle iniziative presenti come, ad esempio, il movimento culturale di *Cittàslow International* con sede ad Orvieto, il cui obiettivo è l'applicazione dei principi di ecogastronomia alla pratica del vivere quotidiano. Il tutto in un contesto che richiami il più possibile le atmosfere medievali e rinascimentali espresse dal ricco patrimonio edilizio ed artistico e dalle numerose botteghe artigiane che tutt'oggi richiamano le antiche tradizioni orvietane.

Tutto ciò deve ovviamente rappresentare un'opportunità di crescita e sviluppo per la comunità locale senza penalizzare le attività economiche presenti sul territorio. A tal fine sarà pertanto necessario favorire e non ostacolare l'accesso alla città mediante il potenziamento dei collegamenti pubblici (funicolare, linee bus, ascensori e percorso meccanizzato) e delle aree di parcheggio già esistenti (indoor e outdoor), consentendo al turista di raggiungere agevolmente il centro storico.

Potenzialmente significativi potrebbero essere i vantaggi derivanti da tale iniziativa, come quelli economici legati ad una maggiore propensione al consumo da parte del turista dei prodotti che compongono l'offerta turistica locale, favorita da un contesto “lento” che invogli il visitatore a fare un'esperienza diretta ed immersiva del territorio in tutti i suoi aspetti sia storici che contemporanei. Ultimi, ma non meno importanti, saranno i positivi risvolti in termini di eco sostenibilità e tutela dell'identità locale.



## CONCLUSIONI

Per concludere, possiamo affermare che la città di Orvieto ed il suo territorio sono un importante bacino di risorse di vario genere, sia a livello regionale che extra-regionale, che rappresentano un tesoro esclusivo per la località e la sua comunità, che contribuiscono ad attirare un gran numero di visitatori da tutto il mondo con potenziali importanti benefici in termini di competitività sul mercato. Allo stesso tempo, però, la mancanza di un solida strategia di governance e marketing ed una scarsa collaborazione tra i principali attori operanti sul territorio organizzati in *network*, ostacolano in maniera evidente il pieno sviluppo della località con pregiudizio per la sua profittabilità e la sua immagine sul mercato turistico nazionale ed internazionale.

Come si è potuto evincere dalla SWOT Analysis eseguita nel quarto capitolo tra i punti di debolezza della destinazione di Orvieto vi è l'assenza di una Destination Management Organization (DMO), quale organizzazione responsabile per il *management* ed il *marketing* della destinazione, capace di organizzare l'insieme delle risorse territoriali all'interno di un'offerta turistica in grado di aumentare la sua attrattività e competitività e indirizzare, mediante un processo di meta-management, l'operato degli *stakeholder* locali verso l'esecuzione di politiche turistiche decise a livello di governance. E' stata inoltre rilevata una discontinuità nella distribuzione dei flussi turistici durante l'anno. Essi risultano infatti concentrati prevalentemente durante la bella stagione quando hanno luogo ad Orvieto un gran numero di eventi particolarmente attrattivi, che fanno crescere esponenzialmente le presenze sottoponendo ad una notevole pressione la sua limitata capacità di accoglienza con rischio di *overtourism*, lasciando invece scoperta la stagione invernale a causa della scarsità di iniziative. Infine è nota una scarsa organizzazione dei prodotti componenti l'offerta turistica locale all'interno di club di prodotto specifici tematizzati ed integrati in grado di attirare specifici target di turisti.

A tal fine nel quinto capitolo ho elaborato delle proposte strategiche di **Destination Management** e **Destination Marketing** con l'obiettivo di presentare un modello di gestione, organizzazione e promozione in grado di rendere la destinazione Orvieto un valido competitor per altre realtà territoriali con caratteristiche simili, attualmente maggiormente affermate sul mercato.

La prima è una proposta di istituzione della DMO "*Orvieto Tourism*" la cui struttura giuridica ed amministrativa si configurerebbe come una fondazione di partecipazione mista pubblico-privata; nell'ambito di questa proposta ho definito anche una struttura organizzativa dei soggetti coinvolti nell'organismo con rispettivi ruoli e funzioni attribuiti, sia al pubblico che ai privati, e le fonti di finanziamento costituite da un fondo di dotazione ed un fondo di gestione.

La seconda proposta mira a sviluppare e potenziare l'offerta turistica locale mediante un processo di segmentazione ed integrazione di quest'ultima all'interno di club di prodotto specifici in grado di attirare il maggior numero di turisti possibile.

A seguire, considerata anche una prossimità geografica con la capitale e la presenza di collegamenti ferroviari ed autostradali diretti, ho proposto lo sviluppo di forme di turismo business e congressuale (MICE) come importante mezzo di destagionalizzazione del turismo, rendendolo un'importante risorsa anche nei mesi invernali.

Inoltre ho espresso la necessità di un potenziamento del brand Orvieto e di una sua maggiore presenza sui social media, quali principali mezzi di comunicazione odierni, mediante campagne di social media marketing strategiche volte ad attirare ad Orvieto una platea sempre più ampia e variegata di visitatori.

Infine ho esposto la proposta di progetto "*Orvieto Destinazione Sostenibile*", il cui obiettivo è quello di rendere il centro storico di Orvieto interamente ciclopedonale al fine di creare nella città un'atmosfera coerente con i valori ed i principi ecologici e sostenibili propugnati dal movimento culturale *Cittàslow International*, di cui Orvieto è sede, quali la sua naturale conformazione "lenta" che permette di rivivere oggi le tradizioni e la storia di questo territorio.

## BIBLIOGRAFIA e ALTRE FONTI

- Marchioro S., Miotto A., 2022, *Ripensare il futuro del turismo*, FrancoAngeli, Milano,
- Marchioro S., Miotto A., 2018, *La governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica 1689, Bolzano
- Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, *Piano Strategico del Turismo 2017-2022 "Italia Paese per Viaggiatori"*, 2017
- Ministero del Turismo, *Piano Strategico del Turismo 2023-2027*, 2023
- Just Good Tourism s.r.l., Bologna Welcome s.r.l., *Verso le smart tourism destination*

## SITOGRAFIA

- <https://consorziouno.it/introduzione-al-turismo/#:~:text=La%20rilevanza%20del%20turismo%2C%20abbiamo,%25%20del%20PIL%20della%20Sardegna>).
- <https://www.unwto.org/>
- <https://digitexport.promositalia.camcom.it/innovare/l-impatto-del-covid-19-sul-settore-turistico-mondiale.kl#/>
- <https://www.unesco.it/it/News/Detail/756>
- <https://www.federterziario.it/2020/03/studio-sullimpatto-economico-del-covid-19-sul-settore-turismo-e-proposte-per-contenere-gli-effetti-dellemergenza/>
- <https://www.bookingblog.com/le-prime-conseguenze-del-conflitto-russia-ucraina-sul-settore-travel/>
- <https://it.euronews.com/viaggi/2023/06/19/limpatto-dellassenza-del-turismo-russo-in-europa>
- <https://www.strategieamministrative.it/dettaglio-news/2022311190-conflitto-russia-ucraina-qual-impatto-sul-turismo-italiano/>
- <https://www.fulltravel.it/trade/guerra-tra-russia-e-ucraina-impatto-sui-viaggi-e-sul-turismo/214027>
- <https://www.globalgeografia.com/italia/umbria.htm>
- <http://www.comuni-italiani.it/10/geografia.html>
- <https://it.latuaitalia.ru/regione-in-sintesi/umbria-in-sintesi/>
- <https://www.rcsconsulting.it/regione-umbria-turismo-nuova-legge-regionale-per-lumbria-importanti-novita/>
- [https://leggi.alumbria.it/mostra\\_atto.php?id=183168&v=FI&m=5](https://leggi.alumbria.it/mostra_atto.php?id=183168&v=FI&m=5)
- <https://it.latuaitalia.ru/regione-in-sintesi/umbria-in-sintesi/>
- <https://www.vivereumbria.biz/2022/06/15/umbria-lofferta-turistica-diventa-smart/2100198894/>
- <https://www.sviluppumbria.it/progettazione-offerta-turistica-territoriale>
- <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-del-turismo1>
- <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/osservatorio-regionale-sul-turismo>

- <https://www.italybyevents.com/umbria/eventi/>
- <https://www.chiarentana.com/it/blog/viaggio-in-umbria-fra-eventi-e-tradizioni-popolari-142>
- <https://eurochocolate.net/>
- <https://www.cioccoleta.it/corpus-domini-corteo-storico/>
- <https://it.wikipedia.org/wiki/Orvieto>
- <https://www.umbriatourism.it/it/orvieto>
- <https://www.orvietoviva.com/storia-orvieto/>
- <https://tuttoggi.info/orvieto-esperienza-aumentata-presentato-piano-di-marketing-territoriale/631755/>
- <https://www.lebellezedellostivale.com/carta-unica-orvieto-cose-e-quando-conviene/>
- <https://cartaunica.it/>
- <https://www.orvietoviva.com/eventi-orvieto/>
- <https://www.comune.orvieto.tr.it/orvieto-always-on/>
- <https://www.quotidianodellumbria.it/orvieto/turismo-orvieto-al-terzo-posto-tra-le-mete-piu-visitate-dellumbria/>
- <https://www.cittaslow.it/>

## **RINGRAZIAMENTI**

Non sono mai stato una persona brava con le parole ma, in tale occasione, ritengo opportuno menzionare e ringraziare all'interno di suddetto elaborato le persone più importanti che hanno contribuito, nel loro piccolo, alla realizzazione di questo obiettivo ed al raggiungimento di una delle tappe più importanti della mia vita.

### **Mamma e Papà**

Da sempre la mia forza. Solo grazie a voi la mia vita è oggi colorata di valori ed aspirazioni. Grazie alla vostra esperienza e saggezza mi avete insegnato che nonostante la vita sia piena di difficoltà ed insidie, mantenendo viva la speranza e la capacità di sognare, ogni ostacolo è sormontabile. Ed è proprio grazie al vostro contributo ed ai vostri sacrifici che oggi ho la possibilità di celebrare un traguardo così importante. Non potrò mai dire né fare abbastanza per ringraziarvi a sufficienza. Ma vorrei che anche voi, a partire da oggi, possiate applicare questi saggi valori alla vostra vita al fine di poter gioire la bellezza della stessa anche nel corso di un periodo apparentemente tanto buio e burrascoso ma, allo stesso tempo, prossimo a grandi gioie, soddisfazioni ed amore.

### **Francesca e Michele**

Senza di voi tutto ciò non sarebbe stato possibile. Grazie alla vostra ospitalità e cordialità avete sempre cercato di farmi sentire a casa e di rassicurarmi nei momenti di difficoltà e, grazie alla vostra giovane esperienza, mi avete donato insegnamenti preziosi e fondamentali per affrontare la vita al meglio. Siete stati i punti di riferimento principali ed esempi per me in questo viaggio e, anche in questo caso, non credo che potrò mai essere in grado in poche righe di esprimere a sufficienza la gratitudine ed il bene che provo nei vostri confronti. Voglio solo che sappiate che vi sarò per sempre riconoscente di questa opportunità che mi avete offerto e spero un giorno di poter essere in grado anche io di ricambiare in qualche modo la vostra gentilezza.

## **Matvey e Adriano**

Con voi non servono parole per descrivere quanto siete importanti. Che dire per me siete tutto: amici di infanzia, fratelli, compagni di viaggio e chi più ne ha più ne metta. Voglio ringraziarvi per aver sempre creduto in me e per avermi sempre trasmesso la vostra positività che è stata centrale al fine di affrontare questo percorso tortuoso. Il bello della nostra amicizia è che, nonostante la distanza, riusciamo a mantenere vivo quel sentimento che ci portavamo sulle spalle nell'innocenza della nostra adolescenza e per questo ve ne sono infinitamente riconoscente. Come si suol dire, nonostante tutto, *“Da sempre e per sempre”*.

## **Giada**

Per certe persone si potrebbe scrivere un libro intero; ecco tu sei una di quelle. E' difficile esprimere abbastanza gratitudine verso una persona così importante in meno di dieci righe ma, dal mio punto di vista, in casi come questi le parole sono un mezzo fin troppo limitato per raccontare tutte le nostre pazzie, avventure, emozioni, delusioni, ansie, aspirazioni e voglia di spaccare il mondo. Credo che ad oggi sia difficile trovare persone che a distanza di centinaia di chilometri siano in grado di esprimerti affetto e sostegno come hai fatto tu e per questo non potrò mai ringraziarti abbastanza. Come ti ho sempre detto continua a credere negli obiettivi che ti sei prefissata e vedrai che, in un battito di ciglia, ti ritroverai in quel posto che da tanto sogni e che ti fa sentire a casa. Infine, ma non meno importante, sappi che su di me potrai sempre contare.

## **Paola**

La nostra è una di quelle amicizie su cui le persone non scommetterebbero un euro. Invece a distanza di quasi dieci anni, nonostante forti turbolenze, incomprensioni, litigi ma anche momenti di felicità, siamo ancora qui a volerci bene e a raccontarci tutto ciò che caratterizza la nostra vita. Ti ringrazio per esserci sempre stata e per aver arricchito la mia vita con la tua personalità piena di vita e soddisfazione. Sappi che nonostante la distanza ed i numerosi impegni che abbiamo avrai sempre un amico con cui confidarti e condividere gioie e dolori.

## **Floriana**

Sei una di quelle persone che c'è e c'è sempre stata. Anche noi abbiamo condiviso molto in tutti questi anni tra esperienze, percorsi e grandi emozioni ed una cosa ci ha sempre accomunati: la voglia di spaccare il mondo e di sognare in grande. E' per questo che, in questa occasione, ci tengo a dirti che sono veramente fiero di tutta la tenacia che metti in ciò che ami fare e di tutti i piccoli traguardi che stai raggiungendo grazie al tuo coraggio con il quale adesso ti trasferirai nella città dei miei sogni: Amsterdam. Continua sempre così e vedrai che saranno numerose le vittorie che festeggerai. Ci vediamo presto ad Amsterdam.

## **Edoardo**

Come ho sempre detto sei una di quelle persone che avrei dovuto conoscere molti anni fa ma, nonostante la nostra giovane amicizia, sono già numerosi i ricordi da collezionare insieme. Il nostro simile carattere è ciò che ci permette di mantenere il perfetto equilibrio tra la follia e divertimento ed il rigore che poniamo nell'esecuzione dei nostri doveri. Che dire spero che la nostra amicizia possa durare altri cento anni e che potremo un giorno continuare a raccontare le numerose perle che caratterizzano le nostre vite.

## **Mihaela**

Nonostante tu non sia presente alla mia laurea ci tengo a ringraziare anche te. Più di una volta abbiamo dimostrato che la distanza è solo un limite fisico e che, nonostante ci si senta una volta ogni tre mesi, i nostri momenti e conversazioni rimangono uguali a quelli che dividevamo quando ci vedevamo ogni settimana. Ti ringrazio per essere stata un'ottima collega di lavoro ed una compagna di vita. Continua sempre a credere in ciò che fai e sono sicuro che potrai raggiungere tutti gli obiettivi che ti sei prefissata. Ci vediamo presto a Roma.

## **Asia, Greta e Mia**

Anche voi, ad oggi, rappresentate molto per me. Siete quelle classiche persone che entrano nella tua vita all'improvviso e nel giro di poco tempo ti sembra di conoscerle da un'eternità. Siete come le mie sorelle minori che, con le vostre personalità diverse e contrastanti, contribuite a rendere le mie giornate un po' più folli e divertenti. Vi ringrazio per esserci sempre e sappiate che, se ne sentirete il bisogno, io sarò sempre felice di rappresentare un giovane riferimento nella mia piccola esperienza di vita.

## **Alessandra**

Sei una persona veramente speciale. Anche se non si dovrebbe dire ma sei stata la mia compagna di classe preferita e, non a caso, ancora oggi quando ci vediamo sembra come il tempo si fosse bloccato tra quei magici momenti vissuti in mezzo ai banchi di scuola. Sappi che sono fiero di te perché nonostante i tuoi momenti di difficoltà hai trovato la forza di un leone per rialzarti e ritornare più forte che mai. E' proprio per questo che ad oggi possiamo festeggiare anche il raggiungimento di un tuo traguardo importante che ti regalerà una nuova vita piena di emozioni e contribuirà al raggiungimento di tutti i tuoi sogni. Ci vediamo presto a Verona.

## **Aljssa, Martina, Matteo, Riccardo**

Che dire, su di voi potrei scrivere un altro capitolo di tesi. Per me rappresentate tutto, siete ormai la mia seconda famiglia. Grazie alle nostre avventure e viaggi alternati a momenti difficili ed ansie che hanno accompagnato le nostre sessioni abbiamo molto presto creato un libro pieno di racconti che molti si sognerebbero di raccontare. Non avrò mai abbastanza parole per ringraziarvi di tutto ciò che avete fatto per me in questi tre anni e per avermi accolto come un fratello. Di una cosa sono sicuro che questo è solo il primo capitolo di un lunghissimo viaggio che voglio condividere con voi chiamato “Vita”.

## **Nonna Milvia, Nonno Sergio, Nonna Mutti, Nonno Enzo**

Da sempre le mie guide. Nonostante non ci siate più e non possa avere oggi io la gioia di condividere questo momento con voi so che dal più alto dei cieli voi siete lassù a gioire insieme a me. Vi ringrazio per i numerosi insegnamenti che mi avete donato durante la mia infanzia e per avermi trasmesso le più grandi passioni che caratterizzano oggi la mia vita. Questo traguardo lo dedico a voi che avete reso la mia vita più bella e colorata e che continuate ad impreziosire regalandomi da lontano grandi emozioni grazie a tramonti e cieli stellati.

## **Staff MODO**

Una famiglia speciale che mi ha accolto quando ero ancora un bambino e mi ha condotto fino alla fine di questo lungo percorso. Grazie alla vostra fiducia ho avuto la possibilità di dare, nel mio piccolo, un contributo nella conservazione e nella diffusione di un patrimonio artistico così prezioso e di conoscere storie ed aneddoti unici che hanno reso il mio bagaglio personale ancora più ricco. Un grazie speciale va a Damiana che è stata non solo la mia guida in questo percorso ma una vera e propria Zia e non credo che sarò mai in grado di ringraziarla abbastanza per tutto l'affetto che mi ha regalato. Ringrazio anche il fantastico staff MODO e le persone speciali che lo compongono: Barbara, Enrico, Andrea, Patrizio.

## **Luxor e SNS8**

Un ringraziamento speciale va al mio alias Luxor ed al mio fantastico trio SNS8. Grazie a voi questo percorso è stato meno pesante e monotono. Grazie alla musica ed alle emozioni che abbiamo generato negli ultimi tre anni abbiamo conquistato sogni e soddisfazioni che veneravamo da quando eravamo piccoli. In particolare ringrazio Gianmarco e Victor per aver creato insieme a me un gruppo così speciale e per avermi trasmesso l'amore verso la Melodic House, un genere fino a poco tempo fa a me sconosciuto e che oggi, grazie a voi, rappresenta la fetta più intima ed importante della mia vita. Andiamoci a prendere i nostri sogni e facciamo conoscere la nostra musica e le nostre emozioni a tutti il mondo.



Ringrazio inoltre tutta la mia famiglia che mi ha accompagnato ed aiutato a crescere fino al raggiungimento di questo traguardo: **Zia Sabrina, Zio Luigi, Zio Stefano, Zia Paola, Simone, Alessandra, Ludovico, Zia Mara, Zio Sandro, Valeria.**

I miei compagni di università che hanno reso PGT una delle esperienze più belle della mia vita: **Laura, Nicolò, Andrea, Gianluca, Alessandro, Roberta, Sabrina, Aurora, Micol, Alice, Emma, Giulia, Marta, Marie,** che sono solo alcuni delle numerose persone che hanno reso questo percorso speciale.

Infine un ringraziamento speciale va al mio relatore, il **Professor Stefan Marchioro**, al quale sono riconoscente per aver creduto nella mia proposta di progetto e per avermi costantemente supportato nella realizzazione dello stesso.