



Università 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: potenzialità e sviluppi del caso Carnia

Relatore: Stefan Marchioro

Laureando: Giacomo Buzzolini

Matricola: 1203609

Anno accademico

2021/2022



Vista dal Monte Zoncolan di Federica Buzzulini

INDICE

INTRODUZIONE	p.5
CAPITOLO 1: IL FENOMENO TURISTICO	p.7
1.1 Definizioni e classificazione di turismo	p.7
1.2 Il fenomeno turistico: cenni storici	p.8
1.2.1 L'evoluzione del turismo negli ultimi decenni: motivazioni, conseguenze e contraddizioni	p.9
1.3 Il turismo internazionale	p.11
1.4 Il turismo in Italia	p.14
1.4.1 Piano strategico di sviluppo del turismo Italia paese per viaggiatori 2017-2022	p.16
1.4.2 Programma Attuativo Annuale 2017-2018	p.17
1.5 L'avvento del Covid-19 e gli impatti sul turismo	p.18
1.5.1 Effetti del Covid-19 sul turismo internazionale	p.19
1.5.2 Effetti del Covid-19 sul turismo in Italia: il rapporto di Banca d'Italia 2021	p.23
CAPITOLO 2: LA DESTINAZIONE TURISTICA	p.27
2.1 I flussi turistici: fattori <i>push</i> e <i>pull</i>	p.27
2.2 Definizioni ed individuazione	p.29
2.3 Il ciclo di vita della destinazione turistica	p.29
2.4 Destinazioni Corporate e Community	p.31
2.5 La gestione delle destinazioni Community	p.32
2.6 Destination Management	p.33
2.7 Destination Management Organization	p.37
2.8 Destination Marketing	p.42
2.9 Destination Management Plan	p.42
CAPITOLO 3: IL TURISMO NEL FRIULI VENEZIA GIULIA	p.49
3.1 Introduzione al turismo in regione	p.49
3.2 L'offerta turistica in Friuli Venezia Giulia	p.50
3.3 La DMO PromoTurismo FVG	p.55
3.3.1 FVG Card	p.59
3.4 Legislazione in materia turistica	p.60
3.5 Piano Strategico Turismo 2018/2023	p.64
3.5.1 Piano di Rilancio Turismo e Enogastronomia 2020-2021	p.67

3.6 I flussi turistici in regione	p.72
3.7 Effetti del Covid-19 sul turismo in Friuli Venezia Giulia	p.79
CAPITOLO 4: LA CARNIA, TURISMO E OPPORTUNITÀ	p.85
4.1 Introduzione al turismo montano	p.85
4.2 La montagna in Friuli Venezia Giulia	p.86
4.2.1 Piano Strategico Montagna 365 2019-2024	p.86
4.3 La Carnia	p.92
4.3.1 Breve storia della Carnia	p.93
4.4 Risorse naturali e offerta turistica	p.96
4.4.1 La montagna carnica	p.102
4.5 Aspetti gestionali ed organizzativi	p.104
4.6 I flussi turistici in Carnia	p.107
4.7 Effetti del Covid-19 sul turismo in Carnia	p.110
CAPITOLO 5: PROPOSTE E CONCLUSIONI	p.115
5.1 Proposte	p.115
5.2 Conclusioni	p.119
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	p. 131
RINGRAZIAMENTI	p.133

INTRODUZIONE

Il presente elaborato nasce dalla volontà di comprendere a fondo il concetto di *governance* di una destinazione, la complessa gestione di un territorio che non può prescindere la componente relativa all'organizzazione turistica dalla più ampia gestione amministrativa, politica, paesaggistica, sanitaria, sociale e culturale, del territorio.

Come spesso accade, la comprensione di un dato argomento risulta più accessibile se declinata ad ambiti concreti, in maniera ancora maggiore se tali ambiti sono per noi noti, conosciuti ed intimi. Questo è il principio che mi ha guidato nella scelta della zona da porre in analisi, la Carnia, terra antica e carica di fascino, a pochi chilometri dal mio paese, Artegna, in Friuli Venezia Giulia.

Il primo capitolo della mia ricerca descrive il fenomeno turistico e la sua evoluzione nella storia, attraverso alcune definizioni e classificazioni del turismo, per poi concentrarsi sulle dinamiche turistica a livello globale, con gli input che hanno comportato l'esponentiale crescita dei flussi turistici negli ultimi anni, grazie ai dati forniti dall'UNWTO, e l'analisi del turismo in Italia, attraverso il Piano Strategico di sviluppo del Turismo "Italia paese per viaggiatori" e il suo "Programma attuativo" per gli anni 2017-2018. Un paragrafo viene inoltre dedicato agli effetti che la pandemia Covid-19 ha comportato nell'approccio al turismo, alle modalità di fruizione della vacanza e ai comportamenti dello stesso turista.

Nel capitolo secondo si chiarisce il concetto di *destinazione* e i principali fattori che lo interessano, il relativo ciclo di vita e le varie classificazioni. Con dei paragrafi dedicati si affronta il tema del *destination management* relativo ad un territorio turistico, nuova forma gestionale necessaria oggi più che mai nel panorama turistico moderno, nonché della sua evoluzione in *destination governance*. Inoltre viene trattato il tema del *destination marketing*, inserito, come vedremo, assieme al destination management all'interno delle competenze dell'organo di meta-management operante sui territori, le DMO o *Destination Management Organization*, e i relativi piani d'azione o DMP, *Destination Management Plan*.

Il terzo capitolo tratta invece il turismo specificato al Friuli Venezia Giulia, con l'analisi delle competenze e delle azioni della DMO di cui è dotato - PromoTurismo FVG-, oltre al ruolo di questa all'interno del settore turistico regionale. Nel capitolo in questione si presenterà nello specifico l'analisi relativa alla legislazione turistica regionale in materia turistica, al Piano Turistico sul Turismo elaborato in tempi pre-pandemici e la sua sostituzione col Piano di Rilancio Turismo e Enogastronomia 2020-2021. Infine, come per il primo capitolo si procede all'analisi dei flussi turistici che interessano la regione e gli effetti su tali considerazioni derivanti dalla pandemia di Covid-19.

Al capitolo quarto viene affrontato direttamente il tema focale della mia analisi, ovvero l'analisi turistica dell'area della Carnia, in relazione alle principali tendenze del turismo montano e alle strategie elaborate dalla DMO PromoTurismo FVG, che collocano la Carnia all'interno della destinazione "Montagna friulana", che copre l'intero territorio montano da est a ovest. Si procede in questo senso all'analisi del Piano Strategico Montagna 365 per poi orientarsi verso la storia, le risorse e l'offerta turistica presenti in Carnia oggi, con particolare attenzione ai suoi aspetti gestionali e organizzativi e ai flussi turistici che la investono, sempre in confronto di dati e tendenze riguardo alle dinamiche turistiche pre e post pandemiche.

L'ultimo capitolo riassume le mie riflessioni, considerazioni, conclusioni e proposte emerse dall'osservazione e dallo studio dei precedenti capitoli, in un'ottica di efficientamento della *governance* della destinazione turistica Montagna friulana.



Edificio rurale con foraggio in fase di essiccamento

IL FENOMENO TURISTICO

1.1 Definizioni e classificazione di turismo

Gli studi sul turismo, a partire dalla fase pionieristica nei primi anni del novecento, costituiscono la risposta alla necessità di elaborare un linguaggio univoco, con definizioni, terminologie e classificazioni *condivise* – che permettano dunque la comparabilità dei dati ottenuti- sulle varie attività turistiche, con l’obiettivo di *misurare* le componenti della domanda e offerta turistica, per osservarne l’evoluzione.

Tale “linguaggio univoco” venne proposto dalle Organizzazioni Ufficiali di Viaggio d’allora (oggi UNWTO: United Nations World Tourism Organization) alla Conferenza Internazionale del Turismo di Roma del 1963. È qui che per la prima volta compare il termine *visitatore internazionale*, ovvero “*chiunque entri in un paese diverso da quello di residenza abituale per qualsiasi motivo diverso dall’esercizio di un’attività remunerata nel paese considerato e per un periodo inferiore ad un anno*” (da Marchioro pag 39). È evidente a questo punto l’esclusione dal fenomeno turistico di tutta una serie di figure di viaggiatori, come è riportato nella seguente tabella:

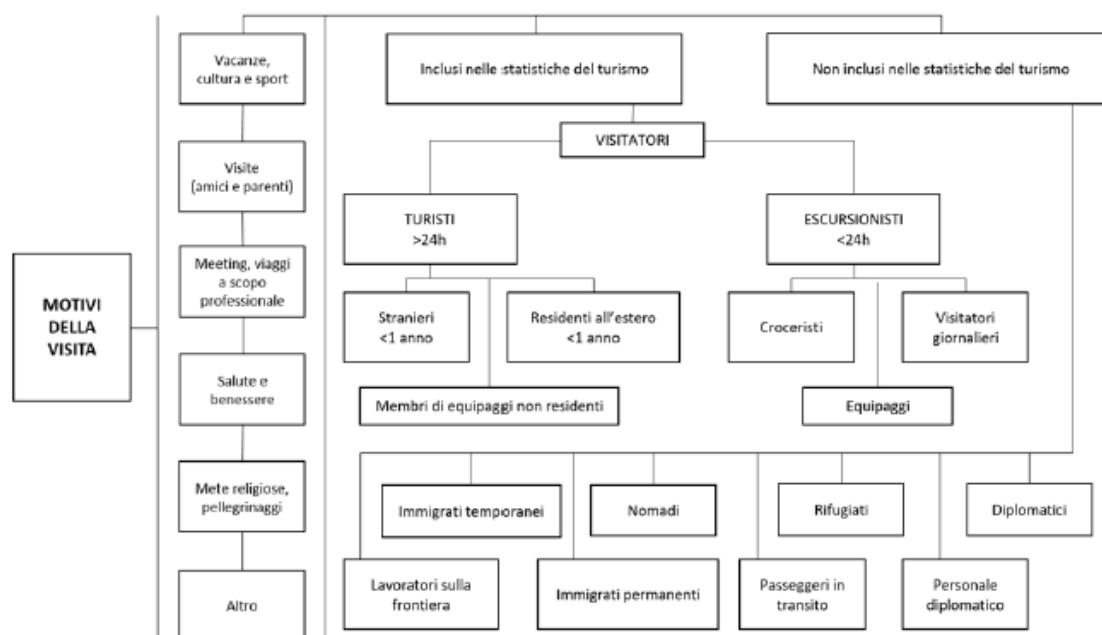


Figura 1. Classificazione dei visitatori internazionali. Fonte: UNWTO¹

Da questa definizione derivano quelle di turista internazionale, e di escursionista:

- Turista internazionale: colui che trascorre almeno una notte ma meno di un anno nel paese di destinazione, per gli stessi motivi di cui sopra;
- Escursionista: colui che si ferma nella destinazione per meno di ventiquattro ore.

Tali definizioni vennero estese alla Conferenza Internazionale di Manila del 1980, anche al concetto di *visitatore domestico* e ne emersero così anche le definizioni di turisti ed escursionisti domestici. Sempre l’UNWTO, nel 2000, ha elaborato alcuni ulteriori concetti relativi al turismo, ai fini di misurarne gli impatti

¹ Marchioro S., Miotto A., La governance del turismo nell’era digitale, Gallica, 2018

economici con efficacia, all'interno di contesti geografici delimitati. Il metodo proposto, il cosiddetto TSA (Tourism Satellite Account) rileva quanta ricchezza interna è generata dalla domanda di beni e servizi da parte dei visitatori. Gli effetti considerati provengono da diverse tipologie di turismo:

- Turismo *inbound*: non residenti in visita in un paese straniero;
- Turismo *outbound*: residenti in visita in uno o più paesi stranieri;
- Turismo domestico: residenti in visita nel loro paese.

Tali categorie, combinate tra di loro, generano altre tre dinamiche turistiche, i cui effetti sono considerati per una valutazione più complessiva del fenomeno oggetto della nostra ricerca:

- Turismo interno: dato dal turismo domestico più il turismo inbound;
- Turismo nazionale: dato dal turismo domestico più il turismo outbound;
- Turismo internazionale: dato dal turismo inbound più il turismo outbound.

1.2 Il fenomeno turistico: cenni storici

Il fenomeno turistico compie ormai più di un secolo di vita. O per meglio dire, è da circa un secolo che sul turismo vengono compiute ricerche, studi, compilati trattati, per analizzarlo tanto in chiave economica, quanto socio-culturale. Oggi si può dunque parlare di turismo, ma il bisogno di viaggiare, la necessità di spostarsi dal luogo della propria quotidianità, risale a tempi molto più antichi. Cominciarono gli antichi egizi, e i popoli della Grecia antica, coi pellegrinaggi religiosi verso luoghi sacri, oracoli e santuari, con i soggiorni presso località termali e il patriziato romano, con le primordiali forme di villeggiatura nelle ville suburbane, alla ricerca dell'agognato *otium*.

Nel Medioevo riemerge prepotentemente il pellegrinaggio religioso come motivo di viaggio per cristiani e mussulmani verso i grandi santuari dell'epoca: Padova, Roma, Santiago de Compostela, Gerusalemme, La Mecca e Medina. Dopo gli scontri della Riforma di Lutero nel sedicesimo secolo, i pellegrinaggi diminuirono, a favore però di nuove forme di viaggio, dovute alle innovazioni dei mezzi di trasporto. In questo secolo, considerato all'epoca di rinascita culturale, fiorirono splendide architetture e maestri dell'arte, che assieme alle influenze della cultura umanista, portarono nel secolo successivo al delinearsi del fenomeno del *Grand Tour*: viaggi di studiosi, intellettuali, scienziati o di rampolli della nobiltà ed alta borghesia verso l'Italia e la Grecia, alla riscoperta della cultura classica (il termine venne utilizzato per la prima volta nel 1636).

Sarà la Gran Bretagna del diciottesimo secolo a giocare un ruolo fondamentale nella definizione e nello sviluppo del fenomeno turistico: oltre al Grand Tour, affermatosi solidamente per la sua concezione romantica, appaiono le prime stazioni di soggiorno di tipo climatico e balneo-terapeutico (come ad esempio Brighton, che divenne poi vera e propria destinazione), caratterizzato da viaggi invernali in località balneari, alla ricerca di un clima mite. Spinti a viaggiare da questa motivazione, già prima della Rivoluzione Francese, i giovani "turisti" dell'aristocrazia inglese, cominciarono a scegliere mete presso la Riviera ligure e francese; fu a metà dell'800 che sorsero i primi stabilimenti per il turismo climatico anche a Rimini e al Lido di Venezia.

Nuovo impulso al turismo nei primi decenni del diciannovesimo secolo, con l'affermazione della ferrovia e del trasporto via nave, coi primi viaggi transoceanici gli americani cominciarono a visitare l'Europa e, sul finire del secolo, i grandi trafori alpini, i quali posero le basi per il futuro turismo invernale. In questo periodo nascono pure le prime associazioni con finalità turistiche ed escursionistiche, specie in Inghilterra, Austria, Italia e Germania, come i Club alpini, i quali porteranno successivamente all'inversione della stagionalità. Il Club Alpino Italiano nasce a Torino nel 1864 e, nel 1894 a Milano, viene fondato il Touring Club Ciclistico Italiano.

Siamo nei primi anni del Novecento, quando in Italia prendono forma i primi interventi normativi a regolamentazione della materia turistica, con la legge del 1910 "lo Stato consente ai Comuni di percepire una percentuale sui conti alberghieri da impiegare nella realizzazione di opere di conservazione e miglioramento

del territorio urbano” (Marchioro 2018 pag 23). Lo scoppio della Prima Guerra Mondiale, prima della quale il turismo europeo aveva ottenuto buoni risultati di sviluppo, stroncò negativamente i progressi del turismo europeo e quello globale. Come riporta Mariotti nel manuale *L'industria del forestiero in Italia* (Marchioro 2018 pag 23) del 1923, i principali ostacoli allo sviluppo turistico nel periodo bellico furono l'inasprirsi dei controlli alle dogane, la diminuzione dei collegamenti ferroviari, la requisizione di strutture alberghiere nella fascia alpina di confine.

Nel dopo guerra muta l'atteggiamento dei governi nei confronti del turismo, il quale è visto come fattore che contribuisce alla ripresa economica. Si adottano politiche atte alla valorizzazione delle destinazioni, istituendo degli uffici nazionali del turismo, sull'esempio della Francia, per una gestione strategica che non veniva più lasciata sotto l'esclusivo controllo dei privati. Nel 1919 è costituito l'ENIT, Ente Nazionale per le Industrie Turistiche, e successivamente, dal 1923, sono istituite le Aziende Autonome delle stazioni di Cura Soggiorno e Turismo, a sostegno delle località turistiche.

Nel periodo interbellico si assiste a due principali mutamenti socio-culturali del settore: l'inversione di stagionalità, per cui il turismo montano si sposta nella stagione fredda, con gli sport invernali, mentre quello marittimo diviene estivo, coi bagni e l'abbronzatura; il secondo di tali mutamenti riguarda l'emersione del turismo dall'elitarismo, grazie ai progressi nell'ambito dei trasporti (motorizzazione e trasporti intercontinentali) e nell'organizzazione del lavoro, con l'introduzione delle ferie retribuite (Italia dal 1927, Francia dal 1936). Questi due fattori resero il turismo a portata delle classi popolari. Durante la Seconda Guerra Mondiale il turismo si annulla.

La fervida rinascita di tutte le attività economiche, settore turistico compreso, che travolse in particolare l'Europa del dopo guerra fino al 1973 (anno in cui ebbe inizio la crisi petrolifera) prende il nome di “*trenta gloriosi*”: sono tre decenni entro cui le classi sociali si riequilibrarono e grazie al raggiunto benessere economico e all'allungamento delle durata dei congedi remunerati la pratica vacanziera si estese a tutti gli strati sociali. Nasce così il turismo di massa, che da fenomeno prevalentemente nazionale diverrà internazionale –negli anni Cinquanta in America e negli anni Sessanta in Europa- e poi intercontinentale negli anni Settanta. La tipologia di vacanza durante i trenta gloriosi fu decisamente standardizzata: periodo di soggiorno medio abbastanza lungo, continuativo e prevalentemente con la famiglia, anche di 15-20 giorni; in linea di massima turismo balneare-estivo e montano-invernale legato alla pratica dello sci; alta fedeltà nei confronti delle destinazioni prescelte, con ripetizione delle mete di viaggio.

1.2.1 L'evoluzione del turismo negli ultimi decenni: motivazioni, conseguenze e contraddizioni

A partire dagli anni Ottanta la svolta post-fordista conduce non solo l'organizzazione del lavoro, ma l'intera società occidentale verso dei profondi cambiamenti, che si trasferiscono naturalmente anche al settore turistico. Tra la fine del ventesimo secolo e il principio del ventunesimo si impostano nuovamente dei mutamenti nella modalità di fare vacanza, partenze più numerose e frequenti ma caratterizzate da soggiorni più brevi coesistono ai “tradizionali” soggiorni estivi di lunga durata. Negli ultimi decenni, di pari passo con l'affermarsi dei soggiorni brevi e più numerosi, la globalizzazione influenza e caratterizza anche il fenomeno turistico, si pensi all'abbattimento di alcune barriere geo-politiche, com'è il caso della caduta del muro di Berlino nell'89; l'affermarsi dei voli *low cost* assieme ad un generale abbattimento dei costi di trasporto hanno comportato una totale riconsiderazione delle distanze –tanto in termini spaziali quanto temporali- e hanno permesso lo sviluppo turistico a territori emergenti prima non considerati. Altri settori fondamentali in questo senso quelli dell'Informazione e Comunicazione, che con l'evoluzione di Internet, del web, dei Social Network, della *sharing economy* hanno permesso una facile ed immediata accessibilità ad un ampio numero di informazioni e notizie, a nuove forme di consumo, oltre alla possibilità di prenotare la destinazione direttamente dal turista, scelta entro un numero di destinazioni alternative sempre più elevato e diversificato. In questo contesto, il turista assume sempre di più un ruolo attivo ed autonomo nel processo di decisione e organizzazione della propria vacanza. Infatti, la rivoluzione digitale e le ICT applicate al turismo

hanno consentito una nuova tipologia di servizio turistico, che ha reso obsolete, per molti aspetti, le tradizionali agenzie di viaggio. Oggi sono le OLTA (*On Line Travel Agency*) – ovvero Agenzie di Viaggio Online – che svolgono un nuovo ruolo di intermediazione turistica nel rapporto tra offerta e domanda (Marchioro 2018 pag 263). Tra le OLTA più conosciute ed utilizzate troviamo *Booking, Expedia e Trip Advisor*. Sono portali virtuali che, dal punto di vista del turista, in modo pratico e veloce permettono delle nuove tipologie di servizi, tra i quali:

- Prenotare i soggiorni;
- Condividere le esperienze di viaggio attraverso recensioni e commenti;
- Confrontare le diverse tariffe di uno stesso prodotto attraverso dei portali di *metasearch* (come Trivago e Skyscanner).

Anche secondo il punto di vista dell'offerta, le OLTA apportano dei vantaggi essendo dei grandi canali di distribuzione che offrono una significativa visibilità (potenzialmente a livello mondiale) nei confronti di certi segmenti della domanda altrimenti difficilmente raggiungibili coi classici metodi di promozione. In questo senso va però specificato che il supporto delle OLTA rappresentano un'arma a doppio taglio per il sistema alberghiero: se da un lato offrono un'ampia visibilità dall'altro, applicando alte commissioni per i servizi di promo-commercializzazione forti del loro potere contrattuale, lasciano esigui margini di guadagno agli albergatori.

È dunque questa vastità di alternative differenziate e sempre più specifiche, a cui il turista (anche potenziale) può accedere con estrema facilità, che ha portato ad una significativa de-standardizzazione dell'offerta; è per questo motivo che le destinazioni si spingono continuamente verso nuovi *tematismi* e nuove esperienze di fruizione della vacanza, con l'obiettivo di rispondere con competenza e qualità agli emergenti bisogni ed esigenze della domanda, sempre più specifici. Inoltre, nuove caratteristiche della vacanza sono: la riduzione della permanenza media del turista presso la destinazione e il conseguente affermarsi di rinnovate "forme di fruizione turistica" (Marchioro 2018 pag 26) come ad esempio il *last minute*, i weekend lunghi o short break, di una o due notti.

I mutamenti diretti o indiretti che hanno interessato il settore turistico, i quali hanno portato al raddoppiamento degli arrivi internazionali a più di un miliardo e seicento milioni dal 1990 al 2019 (Marchioro 2018 pag 26), hanno condotto la domanda ad una continua espansione, non tanto data dalla logica del "*low cost*" (quindi agendo sulla leva del prezzo) quanto dall'inclinazione alla personalizzazione della vacanza, alla ricerca di esperienze uniche ed emozionanti, ad esperienze di vita, che non appartengono al semplice concetto di viaggio o di relax. Come abbiamo già visto, questa possibilità che viene data al turismo proviene da Internet, dal web, dalle OLTA e dalla Sharing Economy: il turista dunque valuta e sceglie le alternative possibili direttamente sul web. È a questo punto che l'offerta si è sentita per così dire con le spalle al muro, minacciata da un'aggressiva e vastissima concorrenza; inoltre, la traslazione delle dinamiche di promozione, prenotazione e commercializzazione dell'offerta sul web, ha comportato delle problematiche per le destinazioni meno tematizzate e meno organizzate ed attive sul digitale, che si ritrovano inevitabilmente impreparate e meno competitive, oltre a perdere sempre più ampie quote di marginalità, tanto alle imprese quanto al territorio.

Per questo motivo è importante che l'offerta non subisca il cambiamento, ma al contrario lo deve affrontare, gestire, organizzare e controllare. (Marchioro 2018 pag 265). Una delle soluzioni possibili è l'adozione a livello nazionale o regionale di modelli di gestione e commercializzazione dell'offerta turistica, i DMS –*Destination Management System*– dei modelli ideati per la gestione integrata di tutte le funzioni tipicamente attribuibili alle DMO quali l'informazione, l'accoglienza e la promo-commercializzazione. Tramite un DMS è possibile riunire le informazioni per renderle fruibili agli utenti, inoltre favorisce un migliore coordinamento, razionalizzazione e sistematizzazione nella presentazione dell'offerta turistica del territorio. (Marchioro 2018 pag 268)

Concludendo, la strabiliante ed esponenziale crescita turistica degli ultimi anni al giorno d'oggi di colpo è stata arrestata dalla diffusione a livello globale della pandemia Covid-19. Ma di questo si parlerà in un paragrafo dedicato.

1.3 Il turismo internazionale

Fatte queste premesse, è opportuno per una visione più completa e dettagliata, analizzare alcuni dei dati forniti dall'UNWTO, per quanto riguarda il notevole sviluppo del settore turistico degli ultimi anni, fino all'ostacolo pandemico nel 2019, che ne ha stroncato d'un tratto l'andamento esponenziale.

Anzi tutto alcuni dati riferiti al 2019, anno in cui si registrano il maggior numero di arrivi internazionali, precisamente 1,4 miliardi, superiori del 5% rispetto all'anno precedente; analogamente i guadagni nelle esportazioni generate dal turismo raggiungono nel 2019 l'1,7 trilioni di dollari, con un incremento del 4% rispetto al 2018 (federturismo confidustria).

Di seguito un'infografica che riporta l'andamento turistico sopra descritto. Si noti come la crescita degli arrivi internazionali aumenti esponenzialmente, a parte delle leggere recessioni dovute all'epidemia Sars del 2002 e la crisi finanziaria "Lehman Brothers" nel 2008, fino a superare nel 2012 il miliardo di arrivi (un miliardo e quaranta milioni per l'esattezza). Secondo questo andamento era previsto per il 2030 il conseguimento di un miliardo e ottocento milioni di arrivi internazionali.

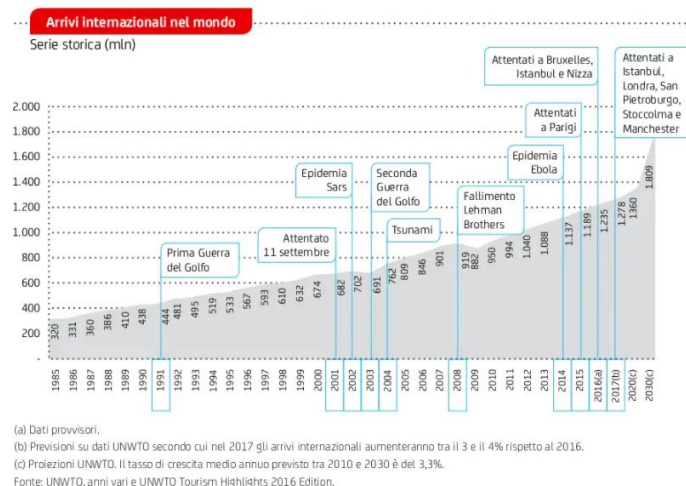


Figura 2. Serie storica degli arrivi internazionali nel mondo. Fonte UNWTO

La previsione per il 2020 (il grafico risale al 2017) era di un miliardo e trecentosessanta milioni, soglia che addirittura è superata nel 2019, con il miliardo e quattrocento sessantasei milioni.

La seguente infografica dimostra, su base annuale, gli arrivi internazionali in milioni, ovvero tutti gli arrivi dovuti a spostamenti tra un paese e un altro a livello internazionale, fino al 2019, evidenziandone il rovinoso calo per l'anno 2020, precisamente di -78 % rispetto all'anno precedente, con soli quattrocento due milioni di arrivi a livello internazionale, corrispondente a poco più di un miliardo di arrivi in meno.

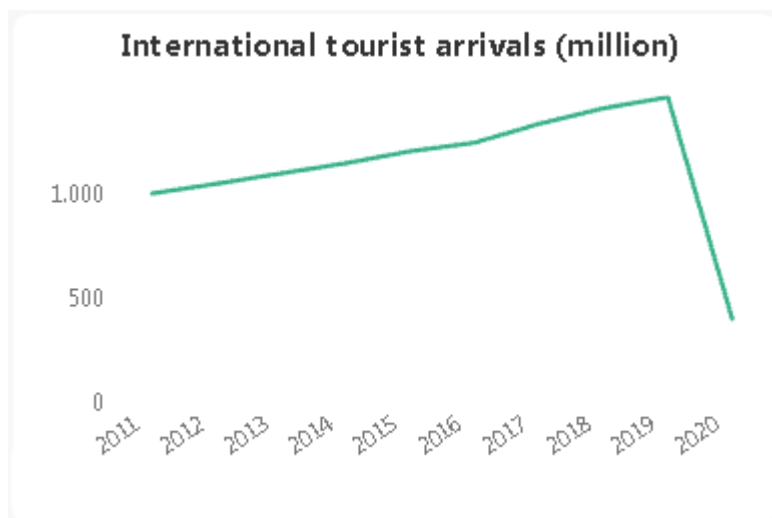


Figura 3. Andamento degli arrivi internazionali dal 2011 al 2020. Fonte: UNWTO

Sempre in riferimento al picco di arrivi registrato nel 2019, vediamo come questi, insieme agli incassi del settore (corrispondenti a un miliardo e quattrocento milioni di dollari statunitensi), si distribuiscono nelle 5 regioni proposte dall'UNWTO.

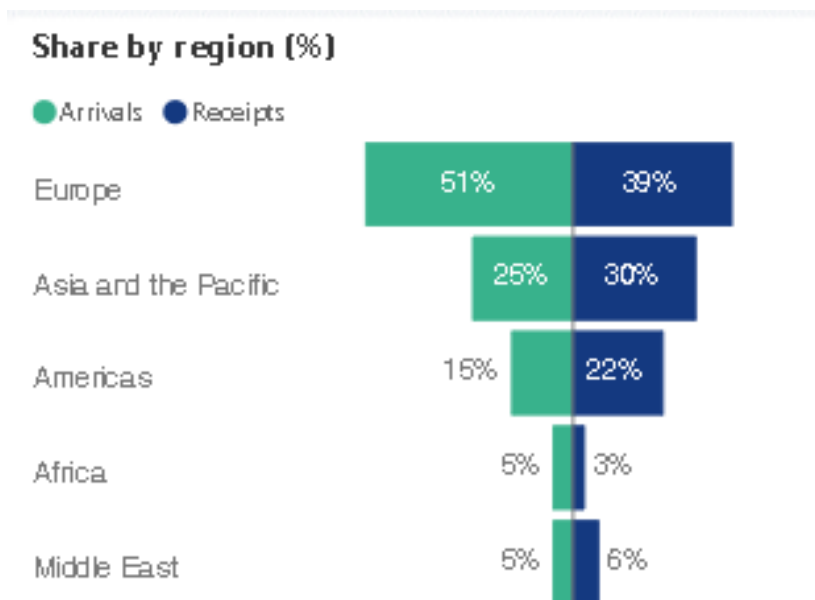


Figura 4. Quota percentuale di arrivi ed incassi nel 2020 rispetto al 2019. Fonte: UNWTO

La distribuzione degli arrivi internazionali e degli incassi turistici vede al primo posto l'Europa, a cui si deve il 51% degli arrivi internazionali e il 39% degli incassi. In seconda posizione troviamo invece l'Asia e il Pacifico, col 25% degli arrivi e il 30% degli incassi. Seguono le Americhe, che comprendono il 15% degli arrivi e il 22%

degli incassi. Per l’Africa e il Medio Oriente la quota di arrivi è equivalente, pari al 5%, mentre gli incassi sono rispettivamente del 3% e del 6%. L’UNWTO inoltre, ci fornisce delle indicazioni riguardo altri fattori che riguardano il turismo, più precisamente la motivazione che spinge alla vacanza e i mezzi preferiti per il viaggio, in relazione alle quattro macro-aree di riferimento. Di seguito le infografiche relative all’anno 2018 (ultimo aggiornamento disponibile):

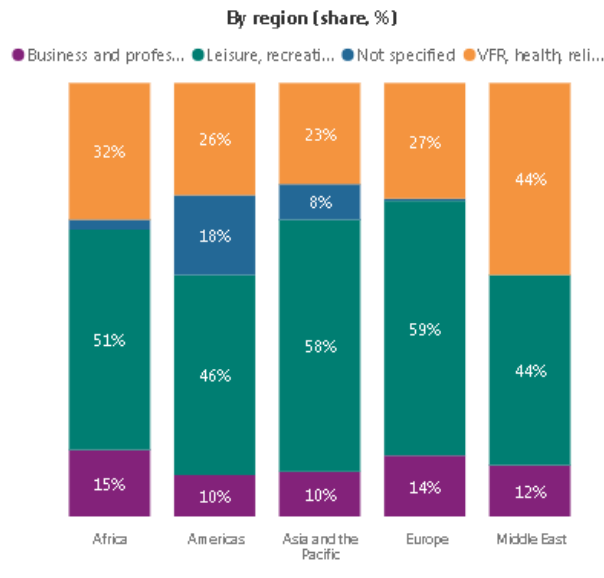


Figura 5. Quota percentuale delle diverse motivazioni di viaggio per macro-aree. Fonte:UNWTO

Analizzando le motivazioni di viaggio, è evidente che per tutte le macro aree considerate, la più incidente è sicuramente quella che comprende la vacanza, lo svago e il tempo ricreativo (leisure, recreation and holidays), che copre in media circa il 50% delle motivazioni complessive (dal 44% al 59%).

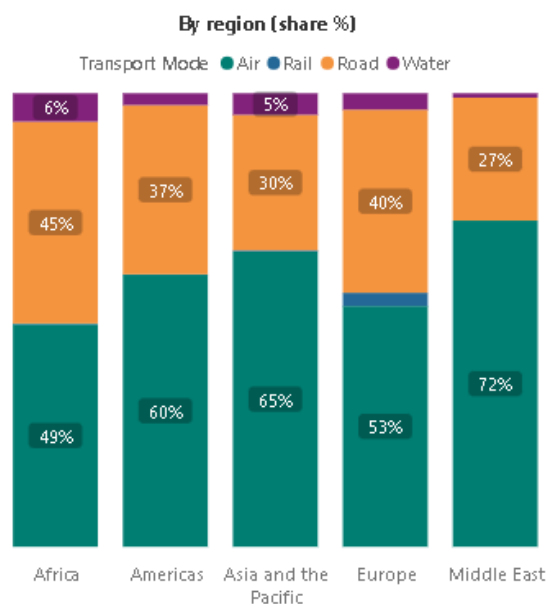


Figura 6. Quota percentuale delle modalità di trasporto per macro-aree. Fonte UNWTO

La preferenza è ben visibile anche per quanto riguarda le modalità di trasporto, tra le quali il maggiormente utilizzato è senz’altro l’aereo (dal 49% al 72%). Segue con percentuali considerevoli la strada (dal 27% al 40%). Si noti inoltre che la ferrovia viene contemplata solamente per l’Europa, con un esiguo contributo del 3% sulle modalità di trasporto complessive.

È invece l'attività di ricerca del Wttc (World Travel and Tourism Council) che ha rilevato come, per l'anno 2018, al settore Travel and Tourism si debba l'incremento del prodotto interno lordo mondiale del + 3,9%, un contributo all'economia globale pari al 10,4% del totale con 8,8 trilioni di dollari, secondo solo al settore manifatturiero. Da questi dati capiamo quale sia la rilevanza, nonostante il momento di profonda crisi degli ultimi tempi, del settore turistico nell'economia mondiale.

Inoltre, da altri dati relativi alla ricerca del Wttc, sappiamo che per quanto riguarda le ricadute occupazionali il turismo nel mondo (2018) occupa una persona su dieci, equivalenti a 319 milioni di posti di lavoro².

Dopo aver introdotto attraverso alcuni dati il turismo in ambito internazionale, vediamo ora più nello specifico quali sono le dinamiche turistiche nel nostro Paese.

1.4 Il turismo in Italia

L'Italia è caratterizzata da una fortissima e significativa capacità attrattiva a livello turistico, tanto da emergere nel contesto internazionale grazie al complesso di risorse paesaggistiche, culturali e storiche di cui è dotata, che la rendono unica al mondo (non a caso si posiziona al primo posto per numero di siti UNESCO, sono ben 59). Nel 2018, il settore turistico ha generato il 13,2% del PIL nazionale, pari ad un valore di 232 miliardi di euro e occupa circa 3,5 milioni di persone (ONTIT). Il flusso dei clienti nel 2019 è stato stimato dall'Istat a circa 436,7 milioni di presenze, in aumento dell'1,8 per cento rispetto al 2018. (ISTAT)



Figura 7. Turismo in Italia nel 2018. Fonte: Istat

Grazie a quest'immagine di facile ed immediata interpretazione fornita dall'Istat, notiamo, come suggerito in precedenza, come le presenze siano aumentate dal 2018 al 2019, da un numero di 429 milioni a quasi 437 milioni. Inoltre sappiamo che il 41,1 per cento delle presenze totali si concentra nei primi cinquanta comuni per numero di presenze (Istat), con Roma al primo posto (29milioni) seguita da Venezia e Milano (12,1 milioni). Le regioni d'origine dei maggiori flussi turistici in Italia sono la Germania (con 58,6 milioni di turisti), la Francia (14,2 milioni), il Regno Unito (14 milioni) per quanto riguarda l'Europa; Stati Uniti (14,5 milioni) e Cina (5,3milioni) per quanto riguarda i paesi extra-europei. La maggior parte dei turisti predilige la zona costiera, ma hanno forti capacità d'attrattiva anche i comuni e le aree montuose, come ad esempio Cortina d'Ampezzo.

² Federturismo confindustria <https://www.federturismo.it/it/i-servizi/news/566-news/news-2019/15979-wttc-il-turismo-e-secondo-solo-al-manifatturiero-per-incidenza-pil-mondiale.html>

A questo punto, per meglio capire la situazione italiana e la sua competitività sul mercato internazionale, ci serviremo dei dati forniti dal *Travel and Tourism Competitiveness Index*: è un rapporto realizzato e pubblicato a cadenza biennale dal *World Economic Forum* in collaborazione coi maggiori leader del settore viaggi e turismo in cui viene confronta la competitività di 140 economie. Di seguito verrà riportata la classifica dei primi dieci paesi più competitivi, riferiti al rapporto dell'anno 2019:

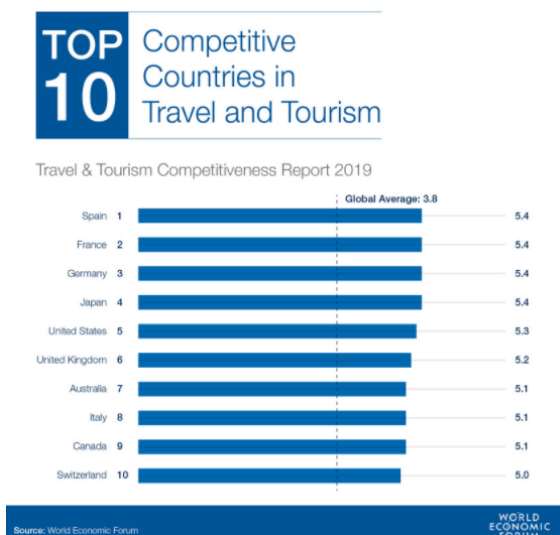


Figura 8. *Travel and Tourism Competitiveness Index 2019*. Fonte: *World Economic Forum*

L'ultimo rapporto pubblicato, relativo al 2019, posiziona l'Italia all'ottavo posto, in linea coi rapporti del 2015 e 2017: raggiunge il punteggio di 5,1 in una scala che va da 1 a 7 (massimo punteggio), quando la media a livello globale è di 3,8, come si può vedere direttamente dall'infografica.

L'indice analizza per ogni paese quattro macro-categorie di variabili: l'insieme di leggi e politiche che governano il settore, il contesto di business, le infrastrutture e le risorse umane, culturali e naturali. Queste quattro categorie sono poi declinate in 14 fattori di competitività, la valutazione di ognuno dei quali concorre poi al punteggio finale. Vediamo ora più nello specifico il caso italiano alla luce del suo Indice di competitività: dalla lettura del grafico è possibile individuare quali siano i fattori di forza e quali i fattori lacunosi del nostro sistema turistico.

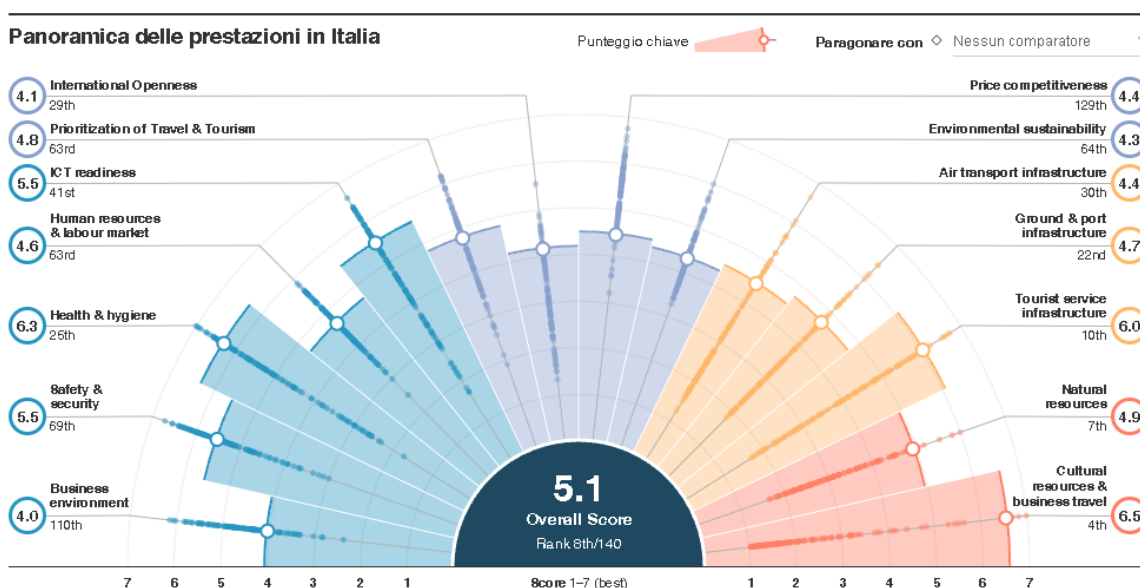


Figura 9. Travel and Tourism Competitiveness Index 2019, Italia. Fonte: World Economic Forum

Il fattore più competitivo risulta essere “Cultural resources & business travel”, con un punteggio di 6,5 che ci fa guadagnare il quarto posto a livello mondiale. Questo conferma il grande potenziale in fatto di risorse culturali del nostro paese. Di poco secondarie, le “Risorse naturali” che, con 4,9 punti ci posiziona al settimo posto. Rientrano sempre nei punti di forza le “Infrastrutture di servizi turistici” e la categoria “Salute ed igiene”, collocandosi rispettivamente al decimo e ventiduesimo posto.

I maggiori limiti della competitività in Italia riguardano invece il “Business environment”, che con un punteggio di 4,0 (il più basso fra tutti i 14 fattori di competitività) colloca il nostro paese alla cento decima posizione, seguono i fattori “Apertura internazionale” (4,1) e la “Competitività dei prezzi” (4,4), posizionandosi rispettivamente alla posizione 29 e 129 a livello mondiale.

1.4.1 Piano strategico di sviluppo del turismo Italia paese per viaggiatori 2017-2022

Il Piano strategico di sviluppo del turismo è il risultato della volontà a livello governativo di programmazione e direzione, nell’ambito dell’economia del turismo, di quelle politiche nazionali create allo scopo di creare in Italia un quadro unitario e condiviso entro cui gestire il fenomeno turistico. Il PST in corso di validità (2017-2022) è in grado di garantire una “*governance partecipata*” che ha visto il coinvolgimento di Amministrazioni competenti, centrali e regionali e tutti gli operatori del turismo italiano, pubblici e privati, tramite un processo coordinato dalla Direzione generale del Turismo del MiBACT, ottenendo così una programmazione di settore valida ed efficace che sappia coordinare gli interessi della domanda e quelli dell’offerta.

Il piano ha una durata di sei anni, allo scadere dei quali si procede con una nuova stesura. La programmazione del PST immagina l’Italia come “museo diffuso” che, attraverso la proposta di nuove destinazioni, rilanci la leadership del paese sul mercato mondiale, puntando ad un turismo sostenibile e di qualità come strumento di benessere sociale.

Il PST agisce su aspetti fondamentali come l’innovazione tecnologica e organizzativa e la valorizzazione delle competenze e la qualità dei servizi, integrando questi aspetti con la necessità di un utilizzo durevole delle risorse e sulla loro accessibilità, fisica e culturale.

Visione del PST

La visione del PST si costituisce di quattro linee strategiche volte al rilancio della leadership dell’Italia sul mercato turistico. Le quattro linee di intervento verranno di seguito riassunte:

- 1. Territorio e patrimonio:** il patrimonio culturale e territoriale dell’Italia viene pienamente valorizzato, ne è garantita la gestione durevole e la fruizione sostenibile e innovativa e prevede il superamento della modalità di fruizione del paesaggio come mero sfondo, facendo leva sulla territorialità e la diversità del patrimonio paesaggistico e culturale.
- 2. Competitività e lavoro:** il sistema turistico nazionale migliora la sua competitività attraverso la creazione di più valore aggiunto e l’incremento di quantità e qualità dell’occupazione turistica.
- 3. Il turista al centro:** l’esperienza di viaggio in Italia è pienamente aderente alle richieste e alle aspettative del turista, il quale, alla ricerca di una esperienza turistica e non di una semplice destinazione, è al centro del sistema di valorizzazione.
- 4. Integrazione e interoperabilità:** il sistema delle istituzioni e degli operatori del turismo è pienamente integrato, poiché le politiche turistiche non possono essere solo settoriali, essendo l’attrazione turistica la risultanza di molteplici fattori. Viene favorita l’interoperabilità e sono promosse scelte e responsabilità condivise.

Il Piano Strategico del Turismo identifica inoltre tre elementi strategici che agiscono in modo trasversale su tutti gli obiettivi e gli interventi del PST: sostenibilità, innovazione e accessibilità.

- **Sostenibilità:** considerata una priorità del PST, non viene intesa solamente in termini ambientali ma è anche riferita allo sviluppo economico, alla mobilità, alla sostenibilità economica e territoriale, alla fruizione del patrimonio, alla creazione e all'innovazione di prodotti turistici, all'uso delle risorse finanziarie, all'autenticità e identità. Lo scopo della sostenibilità turistica in quest'accezione allargata è quello di gestire le risorse di un territorio in modo da soddisfare le esigenze economiche e sociali del presente non compromettendo la tutela del paesaggio, dell'ambiente e della cultura locale;
- **Innovazione:** l'innovazione interessa le tecnologie e strumenti digitali oltre a numerosissimi ambiti di management della destinazione, fino alle attività di marketing e comunicazione;
- **Accessibilità:** riguarda la possibilità di accedere fisicamente e culturalmente alle risorse ambientali, paesaggistiche, culturali e territoriali del nostro Paese, anche ai territori più marginali, da parte del turista. L'accessibilità deve essere pienamente garantita senza distinzioni di età, salute o di altro tipo.

Obiettivi del PST

Gli orientamenti sopra citati cui vertono le linee strategiche del Piano, perseguono quattro grandi obiettivi generali:

1. Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale;
2. Accrescere la competitività del sistema turistico;
3. Sviluppare un marketing efficace e innovativo;
4. Realizzare una *governance* efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano e delle politiche turistiche. (Marchioro 2018 pag 182)

Ognuno dei quattro obiettivi generali si articola in una serie di obiettivi *specifici*:

1. Innovare, specializzare e integrare l'offerta nazionale:

- Valorizzare in modo integrato le aree strategiche di attrazione turistica e i relativi prodotti;
- Valorizzare in modo integrato le destinazioni turistiche emergenti;
- Ampliare, innovare e diversificare l'offerta.

2. Accrescere la competitività del sistema turistico:

- Digitalizzare il sistema turistico italiano;
- Adeguare la rete infrastrutturale per migliorare l'accessibilità e l'intermodalità;
- Accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate all'evoluzione del mercato;
- Sviluppare e qualificare le imprese del turismo;
- Definire un quadro normativo, regolamentare e organizzativo funzionale allo sviluppo.

3. Sviluppare un marketing efficace e innovativo:

- Rafforzare i posizionamenti e l'attrattività del brand Italia e facilitare azioni di promozione sul mercato interno;
- Ampliare e diversificare la domanda e i mercati;
- Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione.

4. Realizzare una *governance* efficiente e partecipata nel processo di elaborazione e definizione del Piano:

- Promuovere la gestione integrata e partecipata, l'aggiornamento continuo del Piano e le scelte degli operatori in direzione della sostenibilità e dell'innovazione;

- Ampliare l'informazione e la disponibilità di dati sul turismo in Italia;
- Assicurare la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica.

1.4.2 Programma Attuativo Annuale 2017-2018 (Marchioro 2018 pag 184)

Il Programma Attuativo Annuale 2017-18, approvato dal MiBACT con decreto ministeriale, rappresenta la prima dimensione operativa del più ampio Piano Strategico del Turismo, con cui viene applicata la visione del Piano attraverso azioni concrete e linee di intervento. Deciso con un processo collaborativo, il Programma Attuativo è il frutto della collaborazione partecipativa di tutti gli stakeholder del settore, nella sua ideazione sono tenute in conto le idee e proposte raccolte attraverso la piattaforma partecipativa, riunioni del Comitato Permanente del Turismo, tavoli interministeriali. Tra le circa 200 idee e proposte di iniziative raccolte per il biennio in questione, ne sono state individuate 50, coerenti col Piano e caratterizzate da sostenibilità, innovazione e fattibilità.

I criteri di priorità applicati per la selezione delle iniziative sono:

- **Cantierabilità:** livello di avanzamenti e dettagli del progetto in termini di obiettivi da raggiungere, di attività da porre in essere, soggetti da coinvolgere, modelli organizzativi da adottare, definizione delle procedure operative necessarie per la sua realizzazione;
- **Sostenibilità finanziaria:** disponibilità di risorse finanziarie a copertura del progetto già individuate o interventi che non comportino oneri aggiuntivi per la finanza pubblica.

Tali criteri di priorità hanno dunque permesso l'individuazione delle 50 azioni già citate, le quali sono state poi aggregate in 4 gruppi di iniziative principali, coerenti con la visione e gli obiettivi proposti dal Piano. I 4 campi d'azione entro cui si inseriscono le iniziative sono:

Grandi e nuove destinazioni: le azioni rientranti in questa iniziativa sono volte all'ampliamento, innovazione e miglioramento dell'offerta turistica, attraverso la realizzazione di forme di percorrenza alternative (vie e cammini) per facilitare l'accessibilità ai luoghi; ne deriva la maggiore valorizzazione dei borghi, il rafforzamento del sistema museale, l'aumento delle attrattive delle città culturali e la fruizione responsabile di contesti paesaggistici diffusi.

Competitività, innovazione e digitalizzazione: le azioni sono tese alla creazione di condizioni favorevoli al rilancio della filiera turistica: promuovendo l'innovazione e la digitalizzazione; adeguando le infrastrutture per l'accessibilità e l'intermodalità; accrescendo e migliorando le qualità dell'occupazione; migliorando le condizioni delle imprese da un punto di vista normativo, burocratico e fiscale.

Marketing e brand Italia: azioni volte a rafforzare il posizionamento e l'attrattività del brand Italia, all'ampliamento e diversificazione della domanda e dei mercati, alla promozione delle componenti rilevanti del patrimonio artistico-culturale e turistico italiano.

Organizzazione: azioni tese all'ampliamento dell'informazione e della disponibilità dei dati turistici in Italia, e ad assicurare la sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica.

1.5 L'avvento del Covid-19 e gli impatti sul turismo

È il 31 dicembre 2019 quando la Commissione Sanitaria Municipale di Wuhan (Cina) segnala all'OMS-Organizzazione Mondiale della Sanità- la presenza di alcuni casi di polmonite a eziologia ignota. Qualche giorno dopo viene ufficialmente identificata l'esistenza di un nuovo coronavirus, il SARS-CoV-2, come causa della malattia respiratoria denominata successivamente Covid-19.

Il 30 gennaio 2020 l'OMS dichiara l'epidemia di Coronavirus in Cina Emergenza internazionale di salute pubblica e il 28 febbraio la pandemia costituisce una minaccia a livello "molto alto". L'11 maggio la diffusione del Covid-2019 ha raggiunto tutto il pianeta. La quotidianità a livello globale è profondamente stravolta, il

Covid-19 ha pesanti e significative ripercussioni su ogni aspetto della vita sotto il profilo economico, sociale e amministrativo. Anche la filiera turistica e l'intero settore vengono travolti con forza dai mutamenti provocati dalla pandemia, si chiudono i confini nazionali, la mobilità è impedita e l'insieme di restrizioni e limitazioni cambiano le motivazioni e la fruizione stessa della vacanza, nei periodi in cui il viaggio è consentito. La crescita turistica esponenziale che ha caratterizzato gli ultimi decenni è bruscamente interrotta con disastrose conseguenze: i viaggi e il turismo sono infatti tra i settori più colpiti.

1.5.1 Effetti del Covid-19 sul turismo internazionale

Per meglio comprendere quale sia stato l'impatto della pandemia sul turismo a livello mondiale, nuovamente ci rifacciamo ai dati raccolti e messi a disposizione dall'UNWTO, che continua a monitorare e registrare le principali informazioni sull'andamento turistico nel mondo.

Lo scenario del turismo internazionale relativo all'anno 2020 (gennaio-dicembre) registra, per quanto riguarda gli arrivi internazionali, un drastico calo pari al 73%. Gli arrivi sono 420 milioni contro il miliardo e 466 milioni dell'anno precedente. Dunque un decremento complessivo di circa un miliardo. Similmente i proventi da esportazione hanno subito una riduzione di poco più di mille miliardi di dollari statunitensi rispetto al 2019 (da 1716 miliardi a 636 miliardi).

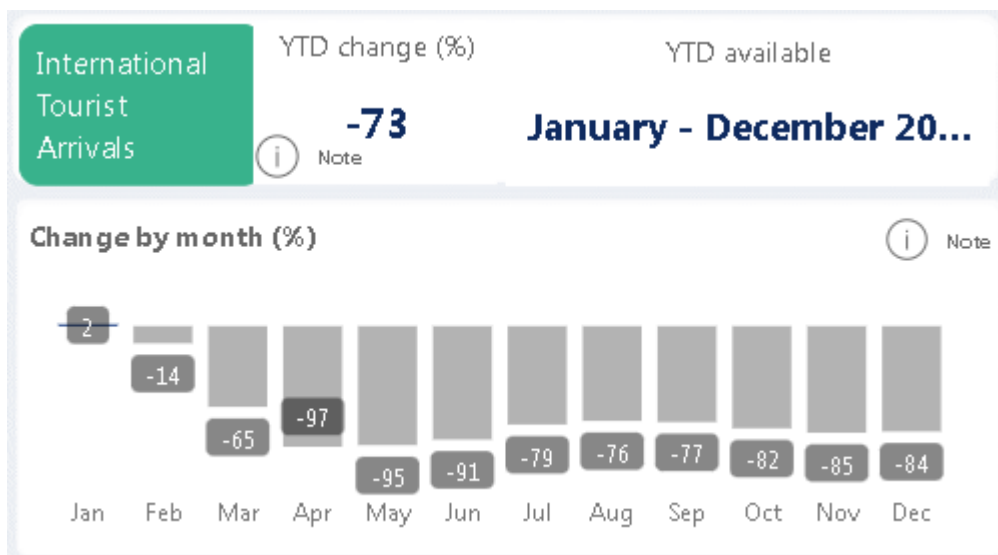


Figura 10. Variazione percentuale mensile degli arrivi internazionali. Fonte: UNWTO

Osservando il cambiamento dei flussi degli arrivi internazionali 2020 relativi ai singoli mesi dell'anno, notiamo come la massima riduzione in termini percentuali degli arrivi riguardi il primo quadrimestre, con un primo abbassamento nel mese di febbraio (-14%), e uno più sostanziale nel mese di marzo (-65%). I dati più allarmanti sono relativi al mese di aprile con un -97%, a causa delle restrizioni, della chiusura della maggior parte delle frontiere internazionali e dell'inizio del lockdown. Il numero degli arrivi rimonta leggermente durante il periodo estivo (luglio, agosto e settembre), per poi calare nuovamente ristabilizzandosi nei mesi invernali (tra -82% e -85%).

Analizziamo ora il seguente grafico:

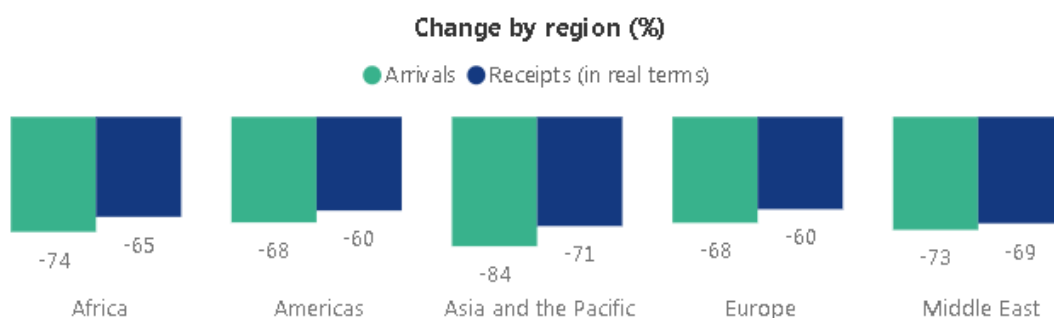


Figura 11. Calo percentuale degli arrivi internazionali e degli incassi nelle principali macro-aree. Fonte: UNWTO

Il calo in numero percentuale relativo agli arrivi internazionali e agli incassi derivanti dal turismo complessivi dell'anno 2020 in comparazione all'anno 2019, declinandolo alle 5 macro-aree considerate dall'Organizzazione Mondiale del Turismo, notiamo come l'Asia e il Pacifico, la prima regione colpita dalla pandemia, registra il calo percentuale più elevato, sia per gli arrivi, pari all'84% (301 milioni di turisti in meno) che per gli incassi (*receipts in real terms*), con un -71%. Segue l'Africa, con un calo del 74% per gli arrivi (52 milioni di turisti in meno) e un -65% per gli incassi. Il Medio Oriente registra una diminuzione degli arrivi del 73% (51 milioni di turisti in meno), e del 69% per quanto riguarda gli incassi. Le Americhe vedono un calo del 68% per quanto riguarda gli arrivi (149 milioni di turisti in meno) e del 60% degli incassi. L'Europa, similmente alla Americhe, subisce un decremento del 68% per gli arrivi (con 510 milioni di turisti in meno risulta essere, in termini assoluti, la regione che maggiormente ha risentito dell'impatto Covid) e del 60% per gli incassi.

Procediamo ora con l'analisi dei dati relativi all'anno 2021, nel periodo considerato gennaio-luglio (ultimo aggiornamento UNWTO). Di seguito l'infografica con i cambiamenti percentuali comparati per gli anni 2019, 2020, e i primi sette mesi del 2021 (gennaio-luglio, appunto).

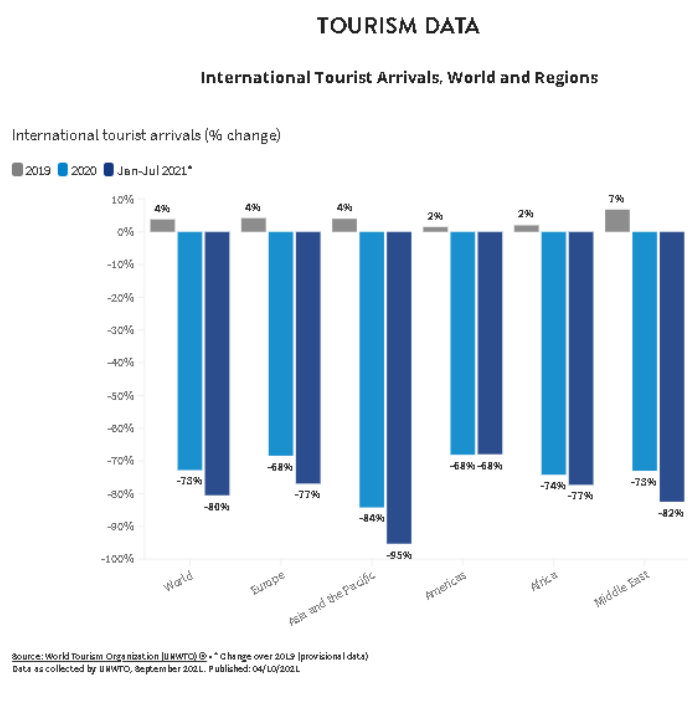


Figura 12. Variazione percentuale degli arrivi internazionali nelle principali macro-aree negli anni 2019, 2020, 2021. Fonte: UNWTO

Già a una prima occhiata emerge chiaramente il fatto che a livello mondiale, e più in particolare nelle 5 macro-aree proposte, il cambiamento percentuale degli arrivi internazionali nel periodo gennaio-luglio 2021 (riferito al 2019) è ulteriormente ribassato rispetto all'anno 2020 (periodo gennaio-dicembre), con un calo complessivo dell'80%, contro il meno 73% dell'anno precedente. Analizzando gli arrivi nelle singole regioni:

- L'Europa registra un calo del 77% nel periodo considerato del 2021 (-68% nell'anno precedente);
- L'Asia e il Pacifico, che continuano a subire i risultati più deboli, registrano un calo del 95% nel periodo considerato del 2021 (-84% nell'anno precedente);
- Le Americhe registrano un calo del 68% nel periodo considerato del 2021 (parimenti all'anno precedente);
- L'Africa registra un calo del 77% (come l'Europa in termini percentuali) nel periodo considerato del 2021 (-74% nell'anno precedente);
- Il Medio Oriente registra un calo dell'82% nel periodo considerato del 2021 (-68% nell'anno precedente).

Per informazioni più dettagliate sull'andamento del turismo nel periodo gennaio-luglio 2021, ci affidiamo ai rapporti dell'UNWTO World Tourism Barometer, il quale monitora regolarmente le tendenze turistiche a breve termine e fornisce alle parti interessate del turismo globale analisi aggiornate sul turismo internazionale. I rapporti vengono pubblicati a cadenza trimestrale (4 volte l'anno) e comprendono un'analisi degli ultimi dati sulle destinazioni turistiche. L'ultimo rapporto, a cui la seguente indagine si riferisce, è pubblicato il 4 luglio 2021.

Il Barometro riporta che, gli arrivi di turisti internazionali nei primi sette mesi del 2021 sono inferiori del 40% rispetto agli arrivi dello stesso periodo nel 2020 e ancora inferiori in media dell'80% rispetto allo stesso periodo dell'anno 2019 (pre-pandemia), come ci conferma il seguente grafico pubblicato dall'UNWTO, riferito al 2021.

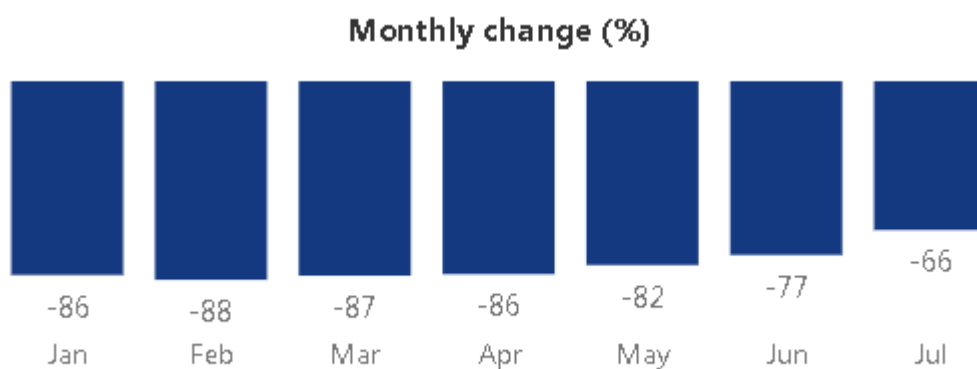


Figura 13. Variazione percentuale mensile degli arrivi internazionali gennaio-luglio 2021. Fonte: UNWTO

Dopo i primi mesi, nei quali l'andamento degli arrivi continua leggermente ad abbassarsi rispetto all'ultimo trimestre del 2020 (ottobre -82%; novembre -85%; dicembre -84%), il turismo internazionale vede un modesto miglioramento nei mesi estivi (giugno -77%; luglio -66%) soprattutto in Europa. Il mese di giugno 2021 registra la migliore performance da aprile 2020.

Tale miglioramento è sostenuto dalla riapertura delle frontiere di molte destinazioni ai viaggi internazionali, principalmente in Europa e nelle Americhe. Questa tendenza alla riapertura si deve all'allentamento delle restrizioni di viaggio per i viaggiatori vaccinati, la quale ha contribuito all'aumento della fiducia dei consumatori e al ripristino graduale della mobilità sicura.

Ad oggi dunque, pare che l'introduzione dei vaccini Covid-19, sia l'unica speranza per la ricrescita del settore turistico.

È inoltre interessante come alcune piccole isole dei Caraibi, dell'Africa e dell'Asia e del Pacifico, similmente a qualche destinazione europea di piccole dimensioni, nei mesi di giugno e luglio 2021, abbiano registrato delle ottime performance, con arrivi vicini o addirittura superiori ai livelli pre-pandemia.

Nei mesi di giugno e luglio il turismo internazionale si è lentamente ripreso, ma la ripresa seguita ad essere fragile e molto disomogenea. Le nuove varianti del virus hanno portato diversi paesi a reintrodurre misure restrittive. Tuttavia i programmi di vaccinazione in tutto il mondo, e il conseguente attenuarsi delle restrizioni per i viaggiatori vaccinati, insieme all'uso di strumenti digitali come il certificato digitale COVID dell'UE, stanno portando alla graduale normalizzazione dei viaggi.

Per il quadrimestre settembre-dicembre 2021 le prospettive sono contrastanti, secondo l'ultimo sondaggio dell'UNWTO, il 53% degli esperti ritiene che nel periodo considerato non vi saranno miglioramenti, con un calo pari a 75% rispetto al 2019 (scenario 2). Al contrario il 31% degli esperti prevedono risultati migliori, con un calo del 63% rispetto al 2019 (scenario 1).

I due possibili scenari immaginati dall'UNWTO per gli ultimi mesi del 2021 sono riassunti nel seguente grafico.

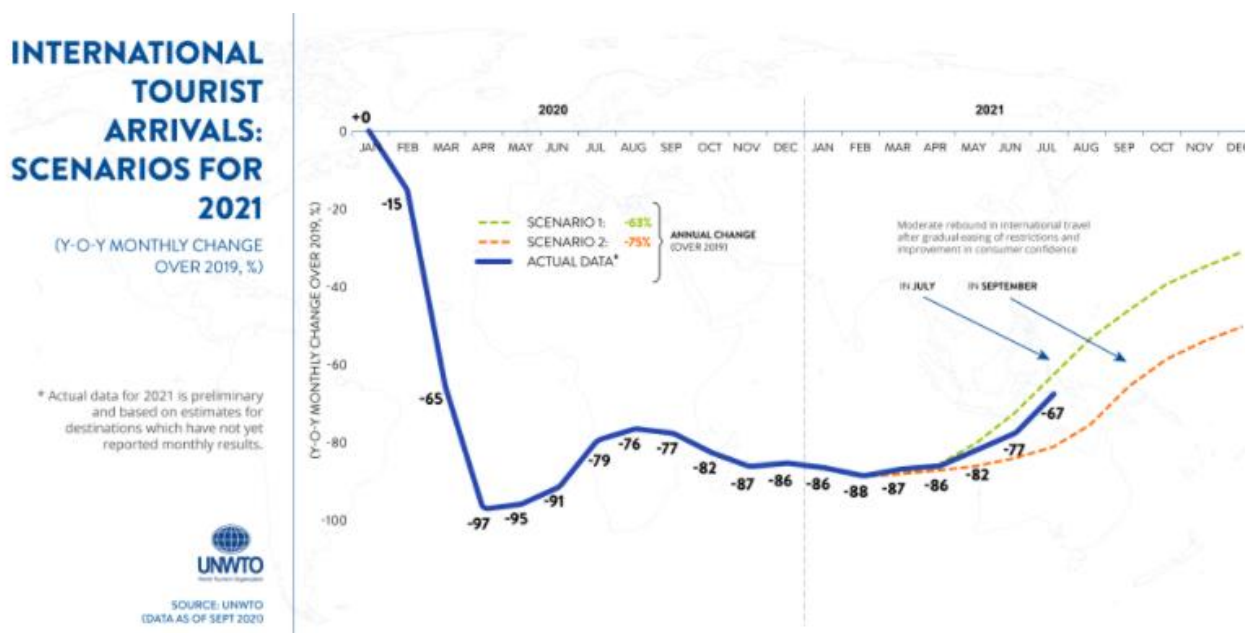


Figura 14. Scenari 2021 per gli arrivi turistici internazionali. Fonte UNWTO

L'UNWTO ha ipotizzato alcuni scenari, precisamente tre, per gli anni 2021-2024. A riguardo, l'UNWTO precisa che gli scenari proposti non sono previsioni e pertanto non devono essere interpretati come tale, ma come ipotesi. Guardando al futuro, la maggior parte degli esperti continua ad aspettarsi un rimbalzo per il 2022, con la normalizzazione delle condizioni di viaggio, soprattutto durante il secondo e terzo trimestre, grazie all'esplosione della domanda repressa. (Barometro UNWTO). Dunque, i tempi previsti per tornare ai livelli del 2019 spaziano dai 2 e mezzo ai 4 anni:

- Scenario 1: ripresa in 2 anni e mezzo (metà 2023);
- Scenario 2: ripresa in 3 anni (fine 2023 secondo il 43% degli esperti);

- Scenario 3: ripresa in 4 anni (fine 2024 secondo il 45% degli esperti).

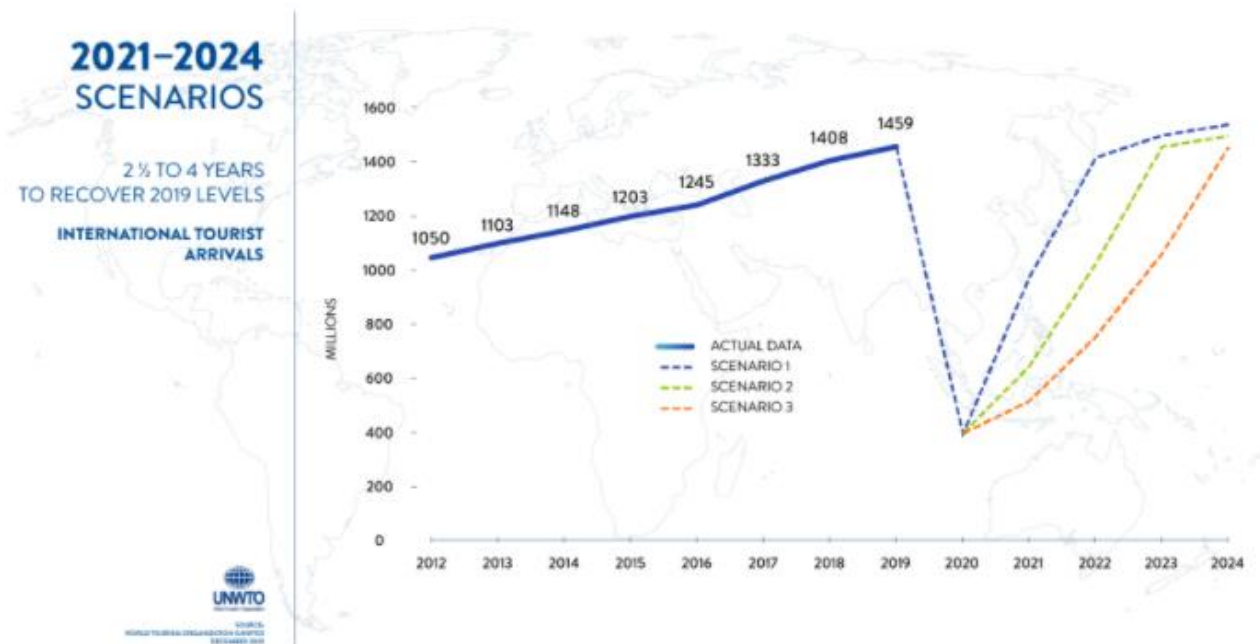


Figura 15. Scenari 2021-2024 per gli arrivi turistici internazionali. Fonte: UNWTO.

Inoltre, la gran parte degli esperti afferma che, il ritorno ai livelli del 2019 interesserà per prima la regione del Medio Oriente (2022), successivamente l'Europa (2023) e per ultima l'Asia e il Pacifico, da cui la pandemia si è diffusa (2024).

Per concludere verranno riportate alcune delle considerazioni chiave individuate dall'UNWTO per quanto riguarda gli impatti della pandemia nei confronti del settore turistico. L'organizzazione utilizza un'analisi SWOT, ed individua dunque Punti di forza, Debolezze, Opportunità e Minacce degli effetti del Covid-19 sul turismo:

- **Punti di forza:** comprovata resilienza del turismo nelle crisi passate, Il turismo domestico può essere un cuscinetto;
- **Debolezze:** percezione del viaggio come rischio, bassi livelli di domanda alla ripartenza del turismo a causa del distanziamento sociale;
- **Opportunità:** ripensare il modello di business, innovazione e digitalizzazione, sostenibilità e segmenti orientati alla sostenibilità (rurale, natura, salute);
- **Minacce** al contesto economico: recessione mondiale, aumento della disoccupazione e posti di lavoro a rischio, chiusura di attività principalmente per le PMI, reddito disponibile, incertezza che pesa sulla fiducia di consumatori e imprese, estensione dei blocchi e delle restrizioni di viaggio.

1.5.2 Effetti del Covid-19 sul turismo in Italia: il rapporto di Banca d'Italia 2021

Naturalmente, anche l'Italia viene travolta dal virus Covid-19 e dai suoi pesanti effetti in ambito sanitario, sociale ed economico: anche il settore turistico non viene risparmiato. I primi casi confermati in Italia risalgono al 30 gennaio 2020, quando due turisti cinesi in visita a Roma vengono identificati come positivi al virus. Il giorno seguente, 31 gennaio, il Governo italiano dichiara lo stato di emergenza. Nel successivo mese di febbraio si riscontrano i primi casi positivi italiani: diversi focolai sono presenti in alcune zone del Nord Italia, più precisamente a Codogno (provincia di Lodi) e a Vo' Euganeo (provincia di Padova). Undici comuni tra Veneto e Lombardia vengono posti in quarantena. L'8 marzo la quarantena si estende a 26 province

italiane (tra cui tutte quelle lombarde). Comincia dunque la prima ondata di contagi per l'Italia. La risposta del Governo per il contenimento del virus è il *lockdown*: la quarantena è estesa a tutto il territorio nazionale.

Durante il lockdown, vengono chiuse scuole e università, vengono chiuse anche le attività produttive non essenziali o strategiche, restano aperti solo alimentari, farmacie, negozi di generi di prima necessità e i servizi essenziali, il settore turistico, assieme a molti altri, subisce un duro colpo. La mobilità tra comuni è permessa solo per comprovate necessità, ed è obbligatorio munirsi di autocertificazione e di mascherina. Le vittime sono quasi mille al giorno.

A maggio 2020 comincia la "fase 2", finisce il lockdown e a partire dal giorno 18 un nuovo allentamento delle misure restrittive: è possibile uscire anche senza autocertificazione e sono limitati solo gli spostamenti tra regioni ma rimane l'obbligo della mascherina in luoghi chiusi e del distanziamento sociale. Riaprono tutti i negozi, i bar, i ristoranti e anche le chiese.

A giugno si apre la "fase 3" che vede la riapertura di ulteriori attività (come centri estivi, termali, culturali, sociali, i cinema e perfino le discoteche). Ad agosto ricominciano alcune restrizioni. Nel mese di settembre le scuole riaprono con specifiche regole atte a limitare i contagi.

Ottobre porta una seconda ondata di contagi, le restrizioni vengono reintegrate, la mascherina obbligatoria anche all'aperto, vietati gli assembramenti, chiusura dei ristoranti alle 18.00 e coprifuoco dalle 22.00 alle 5.00. Nel mese di dicembre nasce anche il sistema dei "colori", con le tre fasce di rischio gialla, arancione e rossa. Con le festività le restrizioni si inaspriscono. Dal Dpcm del 14 gennaio 2021 si prevede su tutto il territorio nazionale, il divieto di spostarsi tra diverse Regioni o Province autonome, salvi gli spostamenti motivati da comprovate esigenze lavorative o situazioni di necessità o motivi di salute. Gli impianti sciistici rimangono chiusi. Col mese di marzo è possibile viaggiare verso moltissimi paesi europei ed extra-europei, non senza alcune limitazioni, che variano da paese a paese (quarantene, tamponi etc.).

Ad aprile attraverso due rassegne stampa il Governo manifesta le azioni che ha intenzione di intraprendere, la prima riguarda la campagna vaccinale anti-Covid, la seconda espone i tre pilastri della strategia di rilancio del Paese: un piano strategico delle riaperture, misure di sostegno all'economia e alle imprese, rilancio della crescita grazie agli investimenti. La strategia si basa sul miglioramento della situazione sanitaria nel Paese, con il rallentamento della curva dei contagi e l'accelerazione della campagna vaccinale.

Sempre ad aprile con delibera ministeriale è stato prorogato fino al 31 luglio 2021 lo stato di emergenza a causa del rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili.

Non vi sono limitazioni per viaggi interni al Paese. A partire da settembre 2021, il Green Pass o certificato equivalente (che attesta la somministrazione avvenuta di almeno una dose di vaccino) è necessario per qualsiasi spostamento tramite aereo, navi e traghetti per il trasporto interregionale, treni di tipo Intercity e Alta Velocità, autobus per il trasporto interregionale; è inoltre obbligatorio nell'ambito scolastico.

Il rapporto di Banca d'Italia 2021

Di seguito l'analisi dell'impatto Covid sul sistema turistico italiano. Per la stesura di questo elaborato ci si è affidati ai dati più recenti ritrovati in rete: le "Note Covid-19" aggiornate al 28 settembre 2021, pubblicate dalla Banca d'Italia a cura di Cristina Demma³.

Introduzione

³ <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/note-covid-19/index.html>

Nell'anno 2020 la pandemia ha determinato, su tutto il territorio nazionale, una rilevante flessione dei flussi turistici (Della Corte et al., 2021). Le componenti turistiche che hanno visto i cali più significativi riguardano il turismo internazionale e le aree orientate maggiormente al turismo culturale (le grandi città d'arte), balneare e naturalistico, specialmente nel centro-sud della penisola. Di conseguenza si è verificata, per il settore turistico in particolare, un peggioramento delle condizioni occupazionali e una contrazione del fatturato di imprese turistiche. Ne deriva un forte aumento delle richieste di finanziamento: le agevolazioni fiscali e gli incentivi statali hanno permesso alle imprese di non soccombere alla crisi Covid-19.

Vediamo ora più nel dettaglio i risultati dell'analisi di Banca d'Italia:

1. I flussi turistici

Le misure di contenimento Covid adottate nel corso del 2020 –limitazioni alla mobilità, chiusura di alcune attività nel comparto ricettivo, ricreativo e culturale- e il timore dei contagi hanno determinato un calo drastico dei flussi turistici, i quali si sono praticamente arrestati tra aprile e maggio 2020. C'è stato un parziale recupero per la componente nazionale, a differenza delle presenze di turisti stranieri, durante i mesi estivi (con l'allentamento delle restrizioni): in particolare nel mese di agosto le presenze sfiorano i livelli pre-pandemia.

La nuova ondata di contagi di ottobre, implica un nuovo arresto dei flussi, specie per la componente internazionale. Il calo complessivo delle presenze turistiche nel 2020 interessa tutte le aree del Paese, ma più significativamente il Mezzogiorno e il Centro (rispettivamente -81,4% e -80,4%) e le aree orientate al turismo internazionale culturale (Toscana, Lazio, Campania, Sicilia, Basilicata, Umbria), balneare, montano, lacuale o altri luoghi rurali. Le aree settentrionali hanno subito un minore flessione grazie al maggior peso dei viaggi per motivi lavorativi (specie l'Emilia Romagna, Piemonte, Veneto e le province autonome di Trento e Bolzano) e al turismo internazionale di prossimità (in particolare turisti tedeschi, francesi e svizzeri).

I flussi dunque riflettono le restrizioni imposte durante l'evoluzione pandemica, in particolare nel 2020:

- Nei mesi primaverili il numero di passeggeri è sostanzialmente azzerato;
- Nei mesi estivi il numero dei passeggeri vede una lieve crescita, in agosto è pari a poco più di un terzo rispetto al livello di agosto 2019 (37%);
- Nei mesi autunnali il numero di passeggeri torna a ridursi;
- A dicembre il numero dei passeggeri è pari al 13% del livello di dicembre 2019.

Inoltre, i dati relativi all'anno appena concluso (gennaio-luglio 2021) indicano che il numero di passeggeri negli aeroporti a livello nazionale, è stato pari al 25% rispetto a quello rilevato nello stesso periodo del 2019.

2. L'occupazione

Durante gli ultimi dieci anni, l'occupazione del settore turistico cresce esponenzialmente, in particolare nel Mezzogiorno. La crisi economica innescata dalla pandemia ha comportato un deterioramento delle condizioni occupazionali del turismo in modo più pronunciato rispetto alle altre attività: nel 2020, a livello nazionale, il numero di occupati del comparto si è ridotto dell'11,4%, cifra che costituisce i due quinti del calo complessivo del totale dei settori.

Il calo occupazionale non è stato omogeneo tra le categorie di lavoratori. La componente più colpita è quella dei contratti a termine, diminuita del 31,5%, mentre l'impatto sull'occupazione permanente è stato moderato dal blocco dei licenziamenti e dal ricorso alla Cassa integrazione guadagni.

3. La demografia d'impresa

Anche il numero di imprese attive del settore turistico è cresciuto di anno in anno nell'ultima decade. Cresce anche l'incidenza delle imprese turistiche, che raggiunge l'8,1% nel 2019, a causa del calo del numero di imprese operanti negli altri settori.

Nel 2020 il numero delle imprese attive rimane stabile: non vi sono iscrizioni di nuove imprese né cali sostanziali di cessazioni d'impresa, grazie ai provvedimenti di sostegno adottati dal Governo (moratorie sui fallimenti, agevolazioni volte a ridurre il costo del lavoro, agevolazioni fiscali e contributi a fondo perduto). Inoltre sono stati previsti indennizzi specifici a favore delle imprese più danneggiate, tra cui quelle alberghiere, della ristorazione e dello spettacolo; a queste misure sono da aggiungere i sussidi disposti dal MiBACT a favore degli operatori della cultura, del turismo e alle amministrazioni regionali. Tutti questi interventi a favore del settore (equivalenti a 3,3 miliardi di euro (Banca d'Italia, "Note Covid-19", 25 febbraio 2021)) hanno mitigato l'impatto negativo del Covid-19 sulle dinamiche demografiche delle imprese turistiche.

4. Le condizioni economiche e finanziarie delle imprese del settore turistico

Nell'ultimo decennio, insieme al numero delle imprese turistiche è aumentato progressivamente anche il relativo fatturato, l'espansione dei ricavi del settore turismo è stato più pronunciato rispetto a quello osservato per aziende attive negli altri settori. L'incremento della redditività è dovuto alla riduzione degli oneri finanziari, favorita dal calo dell'indebitamento e dei tassi di interesse. Oltre alla redditività, nell'ultimo decennio sono migliorate anche le condizioni di liquidità delle imprese turistiche (valutate sulla base delle condizioni di bilancio), assieme all'uscita dal mercato delle aziende più indebitate e meno profittevoli, che ha concentrato l'incidenza di imprese a rischio e migliorato il grado di resilienza del settore nei confronti di shock esterni e condizioni economiche avverse. Tuttavia, nel complesso, il numero delle imprese caratterizzate da condizioni di bilancio più fragili sono più elevate a livello nazionale nel comparto turistico rispetto agli altri settori.

L'avvento della pandemia ha comunque determinato un calo drastico di redditività e fatturato nel comparto del turismo. Nel 2020 in Italia il fatturato delle società di capitali dei comparti dell'alloggio, ristorazione e intrattenimento vede una contrazione del 40% (4 volte inferiore alla riduzione registrata per la media delle imprese, pari all'11%).

5. I finanziamenti e la qualità del credito

La dinamica dei prestiti concessi dalle banche e società finanziarie alle imprese turistiche, nel decennio precedente la crisi pandemica, è stata nel complesso debole ed eterogenea sia a livello territoriale che temporale, a differenza delle imprese di altri settori, che hanno ricevuto prestiti in maniera più omogenea.

La pandemia cambia la situazione della dinamica del credito che, per il comparto turistico è aumentato del 13,5%, tale crescita ha riguardato tutto il territorio nazionale (ma in particolare il Nord Ovest) e tutte le classi dimensionali di impresa, e risulta più significativa rispetto agli altri settori (4,2%).

L'aumento del credito ha soddisfatto la forte domanda di fondi, dovuta al maggior fabbisogno di liquidità (dato dal calo dei fatturati) e dall'accresciuta incertezza sulle prospettive economiche. I prestiti riguardano due misure pubbliche a sostegno della liquidità: il decreto "cura Italia", ovvero la moratoria sui debiti bancari per le micro, piccole e medie imprese e il decreto "liquidità" che riguarda il rafforzamento del sistema di garanzie pubbliche. Tali prestiti, a differenza delle dinamiche pre-pandemiche, sono concessi non solo ad aziende classificate non rischiose, ma anche ad aziende considerate a rischio, del settore turistico. A fine 2020 quasi l'80% delle imprese turistiche censite in AnaCredit ha utilizzato almeno una delle due misure a livello nazionale, a cui si aggiungono le moratorie private, stabilite fra banche e controparti interessate.

Nonostante la crisi economica innescata dal virus, la qualità dei prestiti alle imprese turistiche non ha subito un peggioramento, tuttavia va segnalato il marcato aumento nel 2020 del rischio di credito associato ai prestiti in bonis che, soprattutto per il comparto turistico, si è verificato in tutte le aree del Paese.

Procediamo ora con la precisazione di alcuni elementi imprescindibili per la comprensione della gestione turistica territoriale moderna, orientata alla creazione di una *destinazione*.

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I flussi turistici: fattori *push* e *pull*

Anzi tutto, come introduzione alle dinamiche dei flussi turistici in una destinazione, è bene chiarire come il fenomeno turistico interessi tre regioni principali, definite dal geografo italiano Umberto Toschi al XVII Congresso Geografico Italiano di Bari nel 1957 (Marchioro 2018 pag 53): v'è infatti una regione di partenza o di origine dei turisti (di turismo attivo o di *outgoing*), una regione di transito e in fine una di destinazione (turismo passivo o di *incoming*).

Sono diversi i fattori che influenzano i flussi dei turisti, alcuni di questi riguardano la regione di origine, ovvero le motivazioni che spingono il turista a lasciare temporaneamente la propria residenza abituale, altri invece interessano la regione di destinazione e si riferiscono alla scelta della meta di vacanza. Secondo questo principio siamo in grado di distinguere i fattori *push* e i fattori *pull*.

Fattori push

Sono questi che, potremmo dire, rispondono alla domanda di "Perché il turista parte?". Sono i fattori riguardanti la regione di origine, spingono il turista potenziale a lasciare la propria casa per un periodo di tempo limitato, allo scopo di raggiungere la propria meta di viaggio. La destinazione deve dunque adattarvi le sue strategie per risultare attrattiva nei confronti dei mercati-obiettivo che si è posta. Si riferiscono a due aspetti principali (Marchioro 2018 pag 54):

1. Caratteristiche interne alla regione di destinazione (Franch 2010 pag 25):

- **Fattori economici:** reddito disponibile, la sua distribuzione fra la popolazione, propensione alla spesa, valore di cambio tra la valuta nazionale e quelle straniere; (Franch 2010 pag 25)
- **Fattori sociali:** attività economica prevalente, rapporto tra tempo di lavoro e tempo di non lavoro*, livello di istruzione della popolazione (al crescere della quale aumenta la propensione al viaggio e si modifica la motivazione e le aspettative della vacanza); (Franch 2010 pag 25)
- **Fattori demografici:** età media della popolazione, speranza di vita, numerosità e composizione delle famiglie;
- **Fattori ambientali:** caratteristiche climatiche, geo-morfologiche, grado di urbanizzazione, presenza/assenza di risorse naturali, storiche, artistiche, architettoniche; (Marchioro 2018 pag 54)

*Forme di lavoro post industriali (part time) hanno portato a nuove forme di turismo (vacanze brevi) e allungamento della stagione turistica (Franch 2010 pag 25).

2. Rapporto fra la regione generatrice e di destinazione (Franch 2010 pag 26):

- Fattori geografici: distanza tra le due regioni, sviluppo del trasporto aereo (voli di linea, charter, low cost), tempo di percorrenza;
- Fattori storici: tradizioni di scambio fra le regioni, fenomeni migratori;
- Fattori culturali: grado di similitudine o di contrasto tra le due regioni (lingua, cultura, religione, costumi, tradizioni, etc.; (Marchioro 2018 pag 55).

Fattori pull

Questi sono invece i fattori che attraggono la domanda, sono dunque quegli elementi che influenzano, agiscono sulla scelta dei turisti potenziali. Riguardano la regione di destinazione e sono il risultato del suo potenziale naturale, del suo comportamento e approccio strategico, del suo generale livello di attrattività in

un'ottica di competitività nei confronti degli altri competitors a livello locale ed internazionale. Dunque rispondono al "Perché il turista sceglie quella destinazione?". È possibile suddividere i fattori pull in:

- Attrazioni: elementi naturali, culturali, artificiali – materiali e immateriali- che attivano e provocano il viaggio verso una specifica destinazione (Franch 2010 pag 27). Sono queste che, in base alla loro unicità, inimitabilità e fungibilità, contribuiscono alla competitività della destinazione (Franch 2010, Marchioro 2018 pag 55).
- Accessibilità: si riferisce a tre dimensioni distinte: accessibilità geografica (raggiungibilità, percorsi disponibili, mezzi di trasporto e infrastrutture); accessibilità socio-politica (autorizzazioni, visti, permessi di soggiorno, condizioni di sicurezza, norme dell'ordine pubblico etc.); accessibilità economica o *affordability* (è il costo che il turista deve effettuare per raggiungere ed alloggiare nella destinazione) (Marchioro 2018 pag 55).
- Informazione, accoglienza, ricettività: le prime due rientrano nell'azione di Marketing delle organizzazioni di gestione della destinazioni: riguardano la scelta e la pianificazione della vacanza, e la predisposizione del territorio a ricevere i turisti. La ricettività è insieme servizio di supporto (permette l'alloggio) e attrazione (per le sue particolarità o per il tema che la caratterizza).
- Immagine turistica: è l'immagine comunicata e/o percepita dalla domanda potenziale e dal mercato. È la rappresentazione simbolica che il turista ha di un dato luogo più o meno ampio prima della partenza; il confronto tra aspettativa- realtà può essere effettuato solamente durante lo svolgimento della vacanza.

Dal punto di vista della destinazione turistica, la differenza più evidente che emerge dal confronto fra queste due categorie sta nel fatto che e per i fattori push la destinazione non può agire direttamente ma solamente adattarsi le proprie strategie poiché riguardano più prettamente la regione d'origine e i legami di questa con la destinazione stessa; i fattori pull sono invece costituiti dall'azione strategica messa in campo sul territorio rivolta a determinati mercati obiettivo e dalle risorse ed attrazioni di cui è già predisposta (Franch 2010 pag 30).

2.2 Definizioni ed individuazione

Se consideriamo l'evoluzione turistica nel suo insieme noteremo che il concetto di *destinazione* entra a farne parte in tempi relativamente recenti: è infatti il frutto dei rilevanti e profondi mutamenti che hanno coinvolto il turismo a partire dagli anni novanta del Novecento. È un'idea che emerge e si rende necessaria nel momento in cui si modifica il comportamento del turista potenziale il quale è in grado di scegliere, nell'ottica di una "selezione competitiva" (Franch 2010 pag 23) una meta, un "luogo obiettivo di viaggio", all'interno un paniere di altre alternative, sulla base della capacità della destinazione di rispondere alle esigenze e ai bisogni del turista, di assecondare le sue preferenze e desideri, di garantire servizi di qualità e di porsi competitivamente sul mercato, al richiamo emozionale suscitato dalla notorietà e dall'immagine della destinazione stessa.

Sono diverse le modalità per cui nasce una destinazione, la sua individuazione o il suo riconoscimento assumono caratteri diversi a seconda di chi la considera. Possono ad esempio costituirsi "dall'interno", secondo un processo di autodeterminazione che coinvolge l'offerta turistica e la sua strutturazione strategica ed operativa. Spesso questo tipo di formazione asseconda criteri politico-amministrativi o storico-culturali e per questo i confini sono ben definiti e coincidono con limiti amministrativi. Secondo Tamma e Rispoli (1996) infatti le destinazioni "si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area e di una località, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario". È dunque un insieme di attori di un determinato territorio che propone un'offerta turistica coordinata e che sulla base di questo sistema e del comune senso di appartenenza al luogo si auto-riconoscono come una destinazione. A volte però questo processo di auto-individuazione presenta una lacuna, avviene infatti che una destinazione definita secondo questi criteri non sia riconosciuta come tale al

di fuori dei suoi confini, poiché una destinazione diviene tale “quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e si traduce in domanda effettiva” (Martini 2010 pag 23 – Marchioro 2018 pag 60). È il caso delle Dolomiti, che sono percepite come unica destinazione quando sotto il profilo organizzativo e territoriale si riferiscono a diverse regioni, province, vallate. (Franch 2010 pag 33).

La destinazione può essere inoltre definita dalla domanda poiché rappresenta quel “contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene però individuata e definita dai diversi bisogni e dalle richieste dell’ospite (potenziale) e dai servizi che egli intende consumare” (Bieger, 2000, p 86- da Marchioro p. 57). Dunque è uno spazio geografico conosciuto, percepito e immaginato dalla domanda, in cui il fruitore consuma l’esperienza turistica da lui “confezionata”, attraverso la scelta e la fruizione del paniere di beni e servizi offerti. In questo senso più distante è la regione d’origine del turista potenziale, più la destinazione verrà percepita come ampia, secondo il seguente schema.



Figura 16. La percezione della destinazione in base alla distanza del turista

L’approccio più corretto e funzionale alle dinamiche turistiche moderne è quello che considera entrambi i punti di vista suddetti (quelli cioè della domanda e dell’offerta), approccio che viene definito *olistico*, e Della Corte (Marchioro 2018 pag 58) ci offre la seguente definizione: “la destinazione turistica è il luogo ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e competenze) atte ad allestire l’offerta di prodotti turistici (output) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni”.

Tuttavia, al concetto di destinazione, a prescindere dal punto di vista con cui la si guardi, risulteranno sempre tre elementi: (Marchioro 2018 pag 59)

1. Uno spazio geografico ben definito;
2. Un’offerta intesa come prodotto derivante dalla messa a sistema delle risorse, strutture, attività, operatori pubblici e privati;
3. Un mercato, ovvero i segmenti di domanda e la gestione dei flussi turistici.

2.3 Il ciclo di vita della destinazione turistica

Ad ogni destinazione susseguono naturalmente diverse fasi, a cominciare dal momento della sua introduzione sul mercato sino al raggiungimento di una condizione di maturità. Nelle diverse fasi che attraversa una destinazione nel corso tempo, evolvono diversi elementi (Franch 2010 pag 34):

- L’ offerta della destinazione nelle sue strutture, infrastrutture e nel grado di capacità degli attori locali;

- La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale dei mercati-obiettivo;
- Il consumo di territorio dovuto all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate, di vocazione e cultura dell'incontro fra popolazione residente ed ospiti, di usi e costumi indotti dalla pratica turistica.

La letteratura del settore turistico propone diversi schemi che spiegano queste diverse fasi, secondo il modello di Butler (1980), Agarwal (1997) e Martini (2010) il ciclo di vita di una destinazione attraversa i seguenti stadi (Franch 2010 pag 35):

- **Esplorazione:** scarso afflusso di turisti e pochi servizi, il luogo mantiene intatta la sua naturalezza, originalità, integrità. La capacità ricettiva è molto bassa, i turisti sono percepiti come ospiti e la loro vacanza si basa sulle risorse e le attività presenti nel territorio.
- **Coimplicamento:** la popolazione residente riconosce il potenziale turistico del proprio territorio: si sviluppano le prime attività imprenditoriali avviando un numero sempre crescente di servizi turistici e generando nuove opportunità di lavoro. Cresce l'impatto ambientale del turismo.
- **Sviluppo:** il territorio continua ad offrire nuovi servizi turistici, l'attività di promozione diventa essenziale all'interno della crescente filiera turistica. Nei momenti di picco stagionali il numero dei turisti supera quello dei residenti, fattore che può generare fenomeni di antagonismo.
- **Consolidamento:** il turismo diviene parte integrante del sistema economico locale. L'ambiente comincia a manifestare problemi di inquinamento e deterioramento.
- **Stagnazione:** lo sfruttamento della località raggiunge i livelli massimi. L'estrema notorietà dell'area rende la meta obsoleta o "fuori moda". Il turismo è di massa e causa problemi di eccesso di carico nel territorio. L'ambiente comincia ad essere seriamente danneggiato.
- **Post-stagnazione:** a questo punto, le decisioni prese a livello di management portano la destinazione verso due alternative: il declino o il rilancio. È necessario un *change management* e di riposizionamento sul mercato.

Lo schema di seguito aiuterà a meglio capire i punti suddetti:

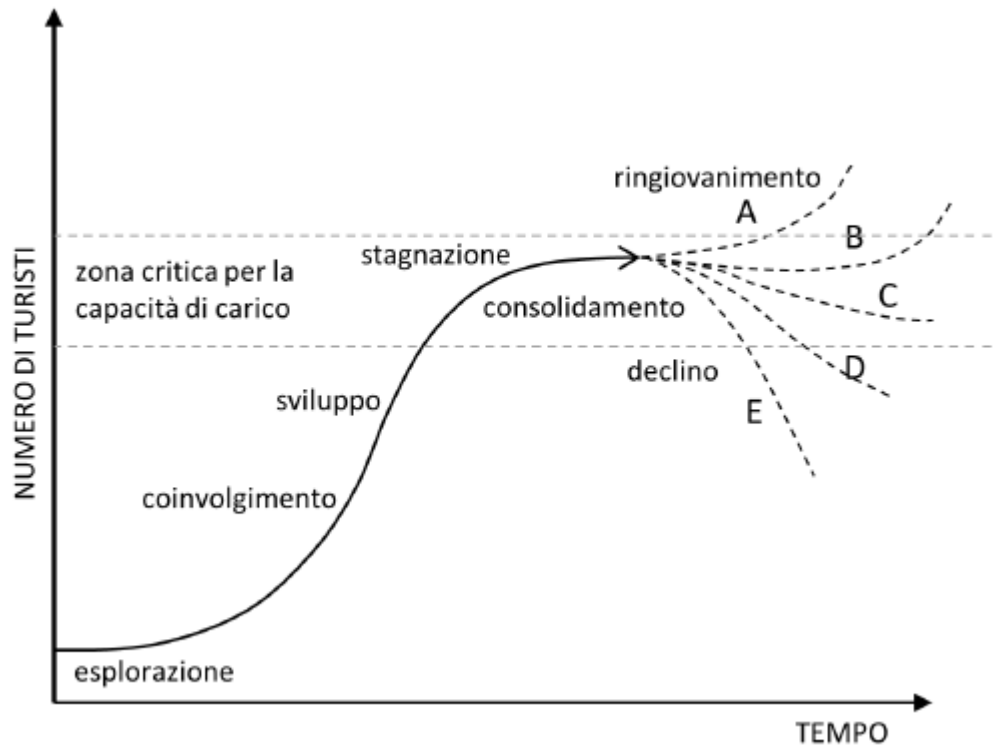


Figura 17. Il ciclo di vita di una destinazione

2.4 Destinazioni Corporate e Community

Sulla base della ripartizione del potere e al controllo e gestione delle risorse all'interno delle destinazioni, queste possono essere distinte in due tipologie: le destinazioni Corporate e le destinazioni Community.

Secondo Martini (2010, p.44 - da Marchioro 2018 pag 60) le destinazioni Corporate sono "quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche". La nascita di queste destinazioni, è dovuta ad iniziative di imprese immobiliari (costruzioni di villaggi, residence etc.), aziende di tour operator internazionali o grandi gruppi internazionali che investono nel settore turistico. Dunque non nascono dalla spontaneismo e dalla volontà di una popolazione di valorizzare il proprio territorio: questo è considerato un mero contenitore di servizi offerti. Alcune caratteristiche: il coordinamento è di tipo gerarchico, l'accesso ai capitali e finanziamenti è facilitato, le politiche di marketing e commerciali seguono linee tipicamente aziendali (pacchetti *all inclusive*).

Nelle destinazioni corporate inoltre, le ricadute e i benefici del turismo sulle popolazioni residenti sono molto limitati (Franch 2010 pag 46).

Diversamente, l'attività turistica nelle destinazioni Community è diffusa, posseduta cioè da singole unità imprenditoriali indipendenti e locali (Franch 2010 pag 47) o dall'ente pubblico territoriale, il quale controlla e gestisce le risorse paesaggistiche e i beni pubblici. Quest'ultimo ha un ruolo fondamentale nel sostegno dell'offerta (poiché interviene attraverso finanziamenti, o in maniera più diretta, creando strutture specifiche) e la sua presenza è alla base di qualsiasi progetto turistico.

È dunque il sistema territorio nel suo insieme che si propone al mercato turistico: si presenta ad un potenziale mercato-obiettivo attraverso una logica collaborativa, integrata e strutturata che coinvolge tutti gli attori locali - pubblici e privati - in un'ottica sistemica di offerta turistica. In questo senso il territorio non è più un contenitore in cui proporre l'offerta, "bensì l'elemento che la qualifica e la differenzia" (Franch pag 60). In assenza di una gerarchia, i vari attori si collocano in una configurazione a rete (o *network*), garantendo al turista "sinergia, varietà ed uniformità qualitativa delle diverse attrazioni, di cui potrà beneficiare nel corso della sua vacanza" (Franch 2010 pag 48).

2.5 La gestione delle destinazioni Community

La destinazione Community, per la sua natura sistemica e collaborativa, e per la sua configurazione a *network* richiede una più difficile organizzazione, per la necessità di coordinare in un'unica sistemica visione d'offerta l'insieme delle attività fornite dai diversi attori locali. È per questo motivo che si rende necessaria la presenza di "modalità collaborative interaziendali che configurano un sistema complesso..." (Raspoli, 2001, p 7, da Franch 2010 pag 48).

L'evolversi dell'offerta turistica in questo senso, ha portato all'esigenza di una nuova forma di gestione, il Destination management, quale risultato dei profondi mutamenti che hanno caratterizzato il settore turistico a partire dagli anni novanta del novecento (Franch 2010 pag 76, Marchioro 2018 pag 80):

- **Globalizzazione della competizione e variabili non prevedibili:** l'apertura di nuovi mercati, dovuta all'abbattimento delle barriere geo-politiche e dei costi di trasporto, ha portato alla crescita esponenziale del turismo internazionale e dunque al moltiplicarsi del numero delle alternative possibili, ovvero della competitività tra le destinazioni. La competitività, ormai riferita a livello globale, è soggetta ed influenzata da diversi elementi non prevedibili come (Marchioro 2018 pag 80): variabili economiche (momenti di crisi strutturali o congiunturali del sistema paese), situazioni geopolitiche (guerre, flussi migratori), fenomeni naturalistici (terremoti, tsunami, etc.);
- **Modificazioni motivazionali e comportamentali nella scelta di fruizione della vacanza:** i bisogni del turista sono oggi sempre più specifici e differenziati, la scelta della meta dunque ricade sulle proposte che meglio corrispondono alle esigenze e allo stile di vita dei turisti. La tendenza oggi è quella di preferire viaggi brevi (*short breaks*) (Franch 2010 pag 76) ma più numerosi e distribuiti nel corso dell'anno. L'offerta deve quindi adattarsi a questi cambiamenti, ad una domanda sempre più preparata, esigente con più dinamicità e variabilità nel tempo rispetto al passato (Franch 2010 pag 76);
- **Concentrazione nei settori dell'intermediazione e del trasporto:** la forte crescita del mercato turistico internazionale ha portato alla comparsa di grandi gruppi internazionali i quali, dati i grandi volumi di clientela e l'adozione di politiche di prezzo sempre più aggressive, si pongono in forte competizione con le destinazioni community, che devono affrontare concorrenti rivolti alla loro medesima domanda di mercato (Franch 2010 pag 76);
- **Avvento delle ICT (*Information and Communication Technologies*) applicate al turismo:** internet ha trasformato la forma e le procedure di ricerca, informazione e prenotazione degli elementi della vacanza; ha permesso l'affermarsi delle OLTA (*Online Travel Agency*) nel commercio on line e la crescita della *sharing economy* nel settore turistico.

Al giorno d'oggi, la gestione di una destinazione Community deve considerare attentamente questi elementi e più in generale è necessario il suo adattamento agli sviluppi del settore turistico, aggiornandosi continuamente e producendo un'offerta competitiva che sappia ben intercettare specifici segmenti di mercato-obiettivo. (Marchioro 2018 pag 81)

Vediamo ora nello specifico le caratteristiche di questa nuova forma di gestione delle destinazioni community.

2.6 Destination Management

Come già riportato nel capitolo precedente, i cambiamenti più importanti verificatisi a partire dagli anni novanta hanno reso necessaria la creazione di una moderna e più efficace forma di gestione delle destinazioni, non solo di quelle emergenti, ma pure quelle considerate mature, per poterle posizionare strategicamente sul mercato, ormai sempre più ampio, complesso e competitivo. Tali cambiamenti, tra cui la globalizzazione, il mutamento dei comportamenti del turista, l'avvento del web e delle ICT e la forte riduzione dei costi di trasporto, hanno dunque spinto alla nascita di una nuova gestione di destinazione, il destination management.

Il destination management nelle destinazioni Community ha lo scopo di combinare e organizzare in un sistema integrato i fattori d'attrattiva con i servizi ed attività turistiche, attraverso un processo strategico coerente con la natura e la vocazione del territorio, ponendo la destinazione stessa in contesti competitivi, anch'essi in linea con le caratteristiche del territorio in questione (Marchioro 2018 pag 82). Questa modalità di gestione prevede la collaborazione di attori sia pubblici che privati, le cui azioni si collocano entro delle linee strategiche definite e pianificate attraverso processi partecipati con l'aiuto di ogni parte coinvolta, di modo che gli interessi dei singoli attori vengano rispettati.

Gli attori coinvolti nella destinazione Community, oltre alla popolazione residente e ai turisti possono essere: le imprese e gli investitori, i tour operator e tutti i portatori d'interesse (*stakeholder*). Caratteristica fondamentale del destination management è dunque la coordinazione di tutti gli attori territoriali.

La definizione data da Della Corte (Marchioro 2018 pag 82) di destination management è la seguente: *“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”*. È dunque la disciplina attraverso cui viene deciso in che modo dev'essere gestito *“il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio”* (Franch 2010 pag 59) nell'ottica di incentivare, di accrescere il flusso turistico nell'area considerata.

Il destination management trova due campi di attuazione, uno istituzionale ed uno più funzionale (Marchioro 2018 pag 82):

- L'interpretazione istituzionale fa riferimento a tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive;
- L'interpretazione funzionale riguarda la pianificazione, l'organizzazione e il coordinamento delle imprese.

Tale approccio gestionale ha come scopo la creazione di una modalità d'offerta in grado di proporre in maniera integrata i fattori di attrattiva con i servizi dati dagli attori locali di un territorio (siano questi unità imprenditoriali privati o enti pubblici), attraverso una gestione che corrisponda ad una visione condivisa e sistemica dell'intera destinazione, incentivando la cooperazione tra gli attori locali (tutti pari a livello gerarchico), superando le logiche competitive interne e, attraverso l'organizzazione di proposte di offerta allettanti e con significative capacità di attrazione, presentarsi competitivamente alle destinazioni altre, con l'obbiettivo di intercettare i segmenti di domanda desiderati. Questa visione d'insieme deve porre il territorio al centro delle sue logiche gestionali, divenendo *“l'elemento che qualifica e differenzia”* (Franch pag 60) la destinazione, divenendo esso stesso una risorsa che porta in seno tradizioni, cultura, relazioni sociali, capacità.

Secondo le dinamiche turistiche odierne, la gestione della destinazione deve essere in primis orientata al turista, il quale ricerca nella vacanza non solo una mera fruizione di servizi, ma un'esperienza di vita (con dei benefici che spesso sono intangibili) che soddisfi le sue aspettative e risponda ai suoi valori, percepita come unica e indivisibile, spesso non considerando i vari elementi che compongono la vacanza come prodotti di

singoli attori ma come un unico sistema di offerta. Su questo concetto deve basarsi la formulazione di strategie condivise tra i singoli attori territoriali, come fusione di singoli servizi e di singoli interessi verso una visione unitaria e condivisa di gestione, la quale si traduce, dal punto di vista del turista, come un brand unico e ben organizzato. Per questi motivi assume sempre più importanza la configurazione di tipo “network” dove *“più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza”*⁴

Non si pensi però che quest’ottica ponga in secondo piano la coerenza con le peculiarità e le caratteristiche della popolazione residente, che altrimenti l’intera offerta ne risulterebbe snaturata dal suo contesto, perdendo inevitabilmente di senso.

La strategia sistemica territoriale si struttura su quattro linee di intervento, che possono essere combinate tra di loro (Franch 2010 pag 63):

1. Emanazione di norme e regolamenti che, attraverso inventivi e vincoli, indirizzino l’azione degli attori locali;
2. Interventi diretti sul territorio quali la destinazione d’uso di aree territoriali, la pianificazione urbanistica, investimenti in strutture e infrastrutture, politiche per la formazione e il sostegno alle imprese;
3. Istituzione di organizzazioni per lo sviluppo locale che svolgono attività di promozione del territorio;
4. Stimolo e sostegno alle iniziative di aggregazioni d’imprese (settoriali o di filiera) per valorizzare le produzioni locali.

L’attuazione dei quattro punti di cui sopra, è orientata verso alcuni obiettivi principali che il destination management si pone:

- Massimizzare la soddisfazione e la qualità dell’esperienza di visita;
- Garantire una buona qualità della vita e dei servizi che ricadano anche sulla popolazione locale (una destinazione con una buona qualità della vita accoglie meglio i turisti);
- Massimizzare la redditività a favore delle imprese locali;
- Ottimizzare gli impatti del turismo e garantire un equilibrio sostenibile.

Per raggiungere tali obiettivi la destinazione deve fornirsi di un organismo di meta-management che si occupi di destination management in un’ottica di gestione pianificata: tale organismo prende dunque il nome di Destination Management Organization, dette DMO (in italiano Organizzazione di Gestione delle Destinazioni).

È inoltre necessaria una pianificazione degli interventi da seguire, delineate attraverso un Destination Management Plan che sia in grado di stimolare e preservare la collaborazione tra gli attori del territorio e definire gli impegni condivisi. DMO e DMP saranno analizzati più nello specifico nei paragrafi successivi.

2.7 Destination Management Organization

Le DMO – Destination Management Organization- come abbiamo già accennato sono il risultato della configurazione gestionale di destinazione definita *network*, in cui la collaborazione orizzontale degli attori di un territorio orientata al destination management, risulta essere meglio organizzata e fruttuosa se vede la presenza di un organo di meta-management.

Vediamo la definizione dell’Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO): *“la DMO è l’organizzazione responsabile per il management e il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e*

⁴ Rispoli M., Tamma M., 1995

organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergano nel dare corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e le sue capacità di competere".

È dunque una struttura organizzativa che spesso si configura in una società pubblico-privata *"che si occupa di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici di una destinazione coinvolgendo gli attori operanti sul territorio"* (anche aziende non turistiche), con lo scopo di costruire una *vision* verso cui vanno orientate le linee strategiche definite, ai fini di mettere in contatto la domanda con l'offerta; in questo senso è necessario che la DMO, attraverso alcuni strumenti (osservatori del turismo, analisi di mercato), sia in grado di capire le esigenze dei turisti per dare loro delle risposte efficaci; molto utili per la DMO, rientranti in pieno nelle sue competenze, sono gli strumenti di destination marketing, come la definizione dei prodotti, il *pricing*, la segmentazione del mercato, la promozione e distribuzione, il *destination branding*.

Tuttavia una DMO non si configura esclusivamente come società pubblico-privata, può presentarsi in molteplici varianti: una forma di dipartimento istituzionale, un ente pubblico territoriale, consorzi privati, aziende a capitale misto, organizzazioni private e no profit; può anche essere il risultato di un Progetto Strategico o di un percorso di destination management relativo allo sviluppo e al governo dell'offerta turistica di uno specifico territorio.

Inoltre, in base al livello di destinazione, queste possono essere suddivise in:

- **NTO** (National Tourist Organization): organizzazioni internazionali per il turismo;
- **RTO** (Regional Tourist Organization: DMO a livello regionale o di area vasta;
- **DMO locale**, riferita a un area geografica o una città predefinita.

Per quanto riguarda la gestione della DMO, sotto le cui responsabilità ricadono le azioni di destination management e destination marketing, può essere declinata in due aspetti principali: una dimensione strategica, con la ricerca e condivisione della *vision*, ovvero la selezione dei fattori di differenziazione, il coordinamento degli attori, l'attivazione dei servizi di marketing e una dimensione operativa, con il monitoraggio della componente commerciale-gestionale, lo sviluppo di competenze, la gestione delle informazioni.

Il compito delle DMO è quindi quello di imprimere al territorio *"una visione di sviluppo più ampia...: la gestione dei flussi, l'analisi della domanda, l'aggregazione e l'organizzazione dell'offerta turistica, la creazione di nuovi prodotti, la creazione e gestione di un network relazionale"*. (Marchioro 2018 pag 96).

A questo punto è possibile individuare quali gli obiettivi e la mission delle DMO. La mission comprende le seguenti azioni:

- Contribuire a definire la vision, ovvero la prospettiva a cui puntare servendosi delle linee strategiche della destinazione e costruire prodotti coerenti con tali strategie;
- Gestire e aggiornare le informazioni riguardo l'offerta turistica locale;
- Favorire la qualificazione dei servizi e prodotti locali;
- Integrare l'offerta con proposte che ne incrementerebbero il valore aggiunto;
- Occuparsi delle attività di Destination Marketing e Destination Management.

Riguardo agli obiettivi che la destinazione deve perseguire, i più rilevanti sono i seguenti:

- Garantire massima accoglienza e soddisfazione al turista;
- Ricercare il vantaggio economico per le imprese e gli operatori turistici;
- Coinvolgere i residenti;
- Il rispetto e la protezione dell'ambiente;
- Creare consapevolezza riguardo al brand di territorio.

Nel contesto delle funzioni della DMO, vediamo i seguenti elementi riassunti da alcuni autori:

- **Economic driver** che genera nuove entrate e nuova occupazione;
- **Community marketer** in grado di comunicare un'immagine unitaria nei confronti di un mercato selezionato;
- **Industry coordinator** capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso le strategie focalizzate, incoraggiando il sistema di relazione tra gli attori, e distribuendo i benefici del fenomeno turistico;
- **Quasi-public representative**, come intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda;
- **Builder of community pride** per il miglioramento della qualità di vita per i visitatori e le popolazioni ospitanti.

Da questi elenchi è subito chiaro che le attività delle DMO non sono prevalentemente orientate al marketing, come accadeva tradizionalmente con la configurazione della destinazione *punto a punto* e *package*, ma invece riguardano la gestione e lo *sviluppo* del territorio nel suo complesso, comprendendo una visione più ampia e strutturata. Per questo motivo, attualmente, le DMO assumono sempre di più il carattere di *destination developers*, impostate allo sviluppo e difesa della competitività della destinazione. Questo approccio facilitatore di sviluppo è applicato nella definizione della vision e delle linee strategiche, nella gestione dei flussi turistici, nell'analisi della domanda, aggregazione dell'offerta, costruzione di nuovi prodotti e della gestione di un network relazionale. Lo scopo è creare un contesto di fondo in cui operano gli operatori in una visione sistemica condivisa e collaborativa. In questo senso, per la DMO, garantire sinergie e cooperazione tra gli *stakeholder* è divenuto uno dei compiti fondamentali, ma anche questo ruolo oggi sembra non essere più sufficiente, pertanto il concetto di destination management sta sviluppandosi verso quello di *Destination Governance*.

Ma perché, dunque, la gestione della destinazione intesa come strettamente legata al settore turistico non è più bastevole?

Nelle destinazioni *community* l'azione di destination management (che in ogni caso deve essere approvata dall'organo di governo locale) è inscindibilmente interconnessa alle scelte di governo complessive, data la trasversalità del fenomeno turistico. È l'evoluzione della modalità di vacanza che, cambiando nella sua fruizione rispetto al passato, ha visto la destinazione non come contenitore di attrazioni, ma come "bene esperienza" nel suo complesso (Marchioro pag 103), dove il contesto ha la stessa importanza delle attrazioni e della motivazione di viaggio.

Per tanto, la *destination governance*, oltre ad assicurare coerenza tra politiche turistiche territoriali e le strategie imprenditoriali dei singoli attori, deve garantire coerenza tra le politiche *territoriali generali* e la gestione in particolare delle aziende turistiche, con la collaborazione di pubblico e privati, per progettare la destinazione non solo del presente ma anche del futuro, condividendo la leadership senza prevaricazioni o rivendicazioni di esclusività di ruoli. (Marchioro 2018 pag 104).

Inoltre è da sottolineare che la cooperazione di questi due aspetti in un'ottica di gestione condivisa e sistemica, ovvero della politica generale del territorio con quella specifica della destinazione, riferita ad un ambito più prettamente turistico, genera un meccanismo per cui i gettiti economici e fiscali dovuti alla vocazione turistica della zona, concorrono al miglioramento della qualità dei servizi, sia pubblici che privati, anche a beneficio della popolazione residente, la quale a sua volta sarà più accogliente verso i turisti, potendo godere dei frutti dati dalle economie di scala e dai profitti derivanti dall'industria turistica.

Altro aspetto non trascurabile che merita d'essere sottolineato riguarda le fonti di finanziamento delle DMO, necessarie per il loro mantenimento e sviluppo. Queste cambiano in base alla struttura organizzativa che l'organizzazione si è data e alle possibilità offerte dal contesto in cui sono inserite. La distribuzione di risorse

verso le DMO può dunque provenire da: fondi pubblici, tasse di scopo, imposta di soggiorno, sponsorizzazioni e pubblicità di specifiche attività promozionali, contributi richiesti ai soci e promotori, commissioni per servizi, attività dirette di prenotazione. (Marchioro 2018 pag 96).

2.8 Destination Marketing

Il contesto turistico moderno, contraddistinto da una profonda e significativa internazionalità, è soggetto ad una competitività estrema e spietata: alle destinazioni non basta più *“disporre di attrazioni, offrire servizi di base e avere un certo grado di notorietà”* (Franch 2010 pag 219) ma deve garantire invece una esperienza di vacanza dal forte richiamo simbolico ed emozionale. È dunque indispensabile una maggiore integrazione con il mercato dal punto di vista comunicativo, commerciale e del prodotto (Franch 2010 pag 219). Di questo si occupa il *destination marketing*, il quale, sotto il profilo organizzativo ricade nelle responsabilità delle DMO, costituendone una branca, assieme al destination management.

Secondo la World Tourism Organization (WTO,2004) *“il Destination Marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il Destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il Destination marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione”*.

Basandoci su questa definizione possiamo estrapolare alcune caratteristiche di questa disciplina che, assieme al destination management, ricade a livello organizzativo all'interno delle responsabilità della DMO. È innanzitutto il punto di contatto tra la destinazione e il mercato, nell'ottica del quale la destinazione dovrebbe emergere come *unicum motivazionale* riferito a specifiche motivazioni della domanda (Franch 2010 pag 223), questa identificazione di segmenti specifici permette, al giorno d'oggi, di potenziare la propria competitività nell'alveo delle altre numerosissime destinazioni concorrenti. Tutte le attività pensate e attuate devono essere messe a sistema, quindi coordinate, coerentemente con *l'immagine* di sé che vuol suggerire la destinazione stessa.

Si tratta quindi di *“trasformare le competenze, le capacità e le risorse presenti nel territorio in prodotti turistici vendibili sul mercato a categorie di clienti definite sotto il profilo motivazionale”* e geografico (regioni di generazione), attraverso politiche di comunicazione e commercializzazione integrata. (Franch 2010 pag 223). Questo processo trasformativo dipende dunque dalle risorse e capacità di un territorio, risulta chiaro a questo punto che ogni destinazione dovrà organizzarsi in modo singolare e specifico, in linea con le caratteristiche proprie di destinazione, superando le logiche di marketing individuale delle singole imprese, in una visione integrata orientata verso il *brand* di destinazione.

Il percorso del destination marketing è riconducibile a quattro livelli evolutivi: all'avanzare di tali livelli aumenta la complessità e la capacità di integrazione fra gli attori (Franch 2010 pag 223), sono i seguenti:

1. **Informazione, accoglienza e animazione turistica:** la DMO nelle sua azioni di destination marketing deve essere in grado di fornire servizi informativi al turista, in modo da permettergli di essere a conoscenza delle attrazioni e dei servizi messi a disposizione della destinazione, facilitandone l'accessibilità. Gli strumenti dell'informazione da fornire al turista sono molteplici, e sono in continua evoluzione, al passo con le innovazioni tecnologiche (cataloghi, brochure, dépliant, punti informativi nelle regioni generatrici, siti web dedicati, social network).
L'accoglienza dei turisti comporta una forte componente di relazione con i turisti stessi, dalla fase di arrivo a quella di partenza. L'accoglienza deve saper fornire ulteriori informazioni ai turista durante tutto l'arco della vacanza e deve inoltre essere in grado di rispondere alle sue richieste ed emergenze. Per erogare dei buoni servizi di informazione e accoglienza, la destinazione deve dotarsi di una struttura organizzativa dedicata con personale qualificato.

L'animazione invece ha per scopo l'indicare le attività disponibili per il divertimento degli ospiti, favorire la conoscenza reciproca e facilitare la fruizione dei servizi offerti. L'attività di animazione è riferibile a tre formule, compatibili tra di loro: l'animazione di relazione (accoglienza all'arrivo, saluto, dialogo e conversazione); animazione d'intrattenimento (appuntamenti volti a divertire, intrattenere gli ospiti); animazione di servizio (fornitura di informazioni, promozione di escursioni, istruzione a pratiche sportive varie etc.)

2. **Promozione e comunicazione turistica:** questa attività del destination marketing comporta la gestione degli strumenti atti a comunicare la destinazione all'estero, con lo scopo di incoraggiare i turisti attuali e potenziali a viaggiare. L'obiettivo primario della promozione turistica consiste nell'introdurre la destinazione tra le alternative di mete di viaggio contemplate dai turisti. In questo senso, le attività promozionali devono tenere conto della distanza geografica che separa le regioni di destinazione e quelle di origine, dunque se orientarsi ad un turismo domestico, nel caso in cui questo basti alla saturazione dell'offerta, oppure al turismo internazionale. Si tratta di informazione persuasiva mirata ad aumentare il grado di notorietà della destinazione, facendo aumentare di conseguenza la sua forza attrattiva (Franch 2010 pag 234) esaltando le caratteristiche del luogo puntando all'interesse di specifici settori della domanda. L'immagine che viene presentata dal destination marketing deve essere coerente col territorio e corrispondere alla realtà, non creando false aspettative che verrebbero inevitabilmente deluse nel momento della fruizione della vacanza, producendo mal contento e risultati negativi nella fase di *sharing* del turista.
3. **Azione sull'offerta turistica:** è una vera e propria politica di prodotto esercitata dalla DMO, che non solo promuove l'offerta, ma determina quei prodotti e attrazioni che più rispondono alle richieste della domanda puntando a garantire un sempre maggiore sviluppo turistico. Seguendo questa logica è necessario il coordinamento delle proposte di offerta degli attori locali con strumenti ed obiettivi comuni, attraverso un'attività di pianificazione di marketing. Le principali aree d'intervento del destination marketing sull'offerta sono: tematizzazione della vacanza, i club di prodotto, gli eventi e i marchi di qualità.
4. **Promo-commercializzazione:** è l'ultimo livello del destination marketing, che differenzia questa disciplina rispetto alle politiche delle organizzazioni turistiche precedenti. È stato introdotto grazie alle innovazioni del settore tecnologico che hanno inevitabilmente influenzato anche quello turistico. La promo commercializzazione permette di riunire in un'unica azione le politiche di promozione, ovvero la comunicazione della destinazione (solitamente sostenuta da enti pubblici) e la commercializzazione di servizi e prodotti turistici (tradizionalmente svolta da privati). In sintesi il processo di acquisto si svolge all'interno del medesimo canale di contatto con la destinazione (Franch 2010 pag 262).

Le azioni di destination marketing possono essere suddivise in altre due categorie:

Attività interne alla destinazione: abbiamo già visto come l'essenza del destination marketing sia la trasformazione delle risorse di un territorio (*input*) in esperienze turistiche fruibili dal visitatore (*output*), attraverso le *azioni sull'offerta*, anche queste già accennate sopra: tematizzazione della vacanza, club di prodotto, organizzazione di eventi, qualità dei servizi e dell'offerta. Per compiere tale trasformazione dopo una attenta analisi del territorio e delle sue potenzialità (il cosiddetto *genius loci*), è bene identificare le risorse peculiari, i tratti distintivi della destinazione che la rendono unica e dunque competitiva, tutti quei fattori che le permettono di differenziarsi all'interno del mercato turistico. Di fondamentale importanza in questo senso è un efficace e proficuo coordinamento dei vari e molteplici portatori di interesse (*stakeholder*) della destinazione, (tuttavia è molto difficile la partecipazione della totalità degli attori). Tutto questo concorre all'aumento del valore aggiunto dell'esperienza di vacanza.

Si dovrà per tanto tenere conto: (Marchioro 2018 pag 131):

- Della *vision* e della *mission* definite dalla DMO;
- Delle peculiarità del territorio;
- Delle famiglie motivazionali di riferimento;
- Della qualità come concetto trasversale e principio guida.

Una volta considerati tali elementi è possibile passare alla *determinazione* delle azioni sull'offerta, un'azione coordinata ed organizzata coerente con le caratteristiche del territorio.

L'evoluzione del turismo ha comportato un profondo cambiamento nei comportamenti della domanda, la quale rinuncia sempre più alla vacanza standardizzata per preferire un'esperienza di vacanza: un significativo coinvolgimento emotivo, la scoperta, l'avventura, la possibilità di scegliere da sé che cosa fare e vedere, come farlo e in quale luogo. I turisti hanno esigenze sempre più specifiche, personalizzate, tematizzate e richiedono per tanto offerte che si adattino ai loro bisogni e desideri.

Per tanto, per assecondare questa nuova tendenza della domanda, la destinazione, nell'ambito delle azioni sull'offerta, è solita effettuare due principali attività:

- **Tematizzazione della vacanza:** la DMO attraverso la tematizzazione individua specifici temi di vacanza (Marchioro 2018 pag 134) sulla base delle eccezionalità del territorio, identificate dalla precedente analisi, orientando l'offerta verso specifiche famiglie motivazionali, coerentemente alle loro aspettative ed esigenze emerse da apposite ricerche di mercato. Decade dunque il concetto di offerta standardizzata.
- **I club di prodotto:** sono forme di aggregazione tra operatori turistici i quali si uniscono per l'ideazione di specifici prodotti e servizi mirati, da somministrare a specifici target di domanda, riferiti ad unico brand, con lo scopo di dare più forza competitiva e aggressività commerciale (Franch 2010 pag 252) alle piccole imprese che da sole non sarebbero in grado di competere sul mercato. Il club di prodotto si configura come un vero e proprio soggetto giuridico, la cui forma societaria dipende dalla volontà e dai bisogni degli attori coinvolti, sono dotati di un disciplinare che ne regoli il funzionamento, gli obiettivi e gli scopi. I club di prodotto creano effettivamente diversi vantaggi per la destinazione (Marchioro 2018 pag 135). Per quanto riguarda gli operatori turistici:
 - L'individuazione di un mercato specifico permette migliori e proficue strategie di posizionamento;
 - La qualità percepita aumenta grazie al rinnovo dell'offerta, orientata a soddisfare nuovi bisogni espressi dalle famiglie motivazionali (sia come proposte che in senso strutturale);
 - Intercettano alcuni target specifici difficili da penetrare in altri modi;
 - Ottimizzano le strategie promo-commerciali;
 - Incrementano lo sviluppo di collaborazioni con strutture ricettive concorrenti per ottenere migliori risultati, (ponendosi come soci e non come competitors);
 - Aumentano l'efficacia delle strategie comunicative grazie all'uso di un marchio comune.

Anche gli ospiti attraverso i club di prodotto possono giovare di alcuni benefici, grazie ai quali gli è offerta la possibilità di:

- Soggiornare in strutture ricettive selezionate;
- Usufruire di servizi specificatamente strutturati sulla base dei bisogni della famiglia motivazionale cui appartengono, con alti livelli di qualità garantiti;
- Poter contare su personale specializzato e professionale.

Alcuni dei vantaggi che interessano le località turistiche in sé sono:

- Una collaborazione proficua tra tutti gli attori coinvolti nel processo di sviluppo turistico della località;
- La valorizzazione delle risorse caratterizzanti la località;

- La destagionalizzazione della domanda turistica;
- Il miglioramento della percezione dell'immagine del territorio;
- Il contributo alla connessione dei vari prodotti turistici dell'area, aumentandone qualità e varietà.

Il maggiore punto di forza dei club di prodotto è quello di riuscire a superare le logiche competitive interne tra singole imprese, che si porranno non più come concorrenti ma come alleati, soci, per il raggiungimento di obiettivi comuni, in un'ottica di crescita delle singole imprese e della destinazione nel suo complesso (Marchioro 2018 pag 137).

Attività esterne alla destinazione: una volta che gli output della destinazione sono stati creati e si è provveduto al coinvolgimento e coordinamento degli attori locali, è necessaria la comunicazione efficace di tali output al di fuori della destinazione. Le attività che comprendono questo processo di comunicazione della destinazione sotto un'unica immagine, coordinate dalla DMO, ricadono nel concetto di "attività esterne alla destinazione". Durante queste azioni, è di fondamentale importanza considerare il ciclo di relazioni che intercorrono tra destinazione e turista per ognuna delle fasi della vacanza, le quali negli ultimi tempi hanno subito delle modificazioni.

La principale causa del cambiamento di comportamento dei turisti dalla fase di raccolta di informazioni a quelle di scelta della meta, è da attribuire all'avvento dell'era digitale e agli strumenti che ha portato con sé. Internet, il web, hanno mutato non solo i concetti di comodità, velocità, prezzo, informazioni sul bene e servizio, ma anche la fruizione stessa della vacanza, modificando in generale le relazioni cliente-fornitore. Il web accompagna il turista in ogni momento della sua vacanza (dalla scelta della meta, alla prenotazione e durante e dopo tramite social network e dispositivi mobili) la quale, secondo la più recente letteratura turistica, proprio conseguentemente all'arrivo di internet, si struttura in ben cinque fasi, non più nelle tradizionali tre: prima, durante, dopo la vacanza. Ecco le sue cinque fasi e le corrispondenti azioni di destination marketing:

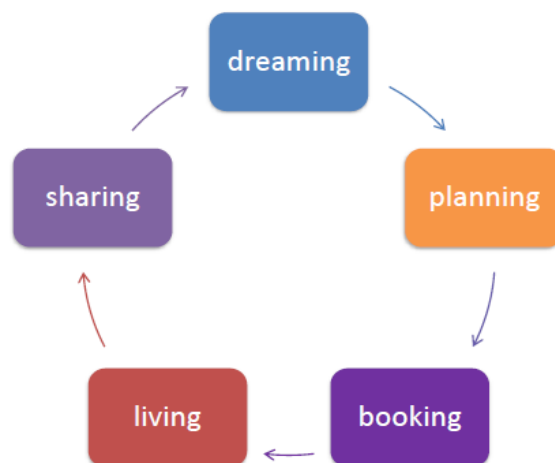


Figura 18. Le 5 nuove fasi della vacanza. Fonte: Four Tourism 2014

DREAMING: è la prima fase della vacanza, in cui il turista desidera viaggiare e sogna il viaggio, è quindi in cerca di ispirazione. Ogni destinazione nota al turista è percepita come raggiungibile. Il destination marketing si deve pertanto occupare della comunicazione efficace dell'immagine e brand della destinazione, rendendola attraente e facilmente percepibile, tenendo conto che oggi la principale fonte di ispirazione al viaggio è il web.

PLANNING: il turista, tra le numerose alternative di destinazione, individua la più idonea a soddisfare i suoi bisogni. Ciò che lo condiziona e lo guida nella scelta sono proprio le informazioni che è riuscito a raccogliere. La scelta spesso non è data da motivazioni razionali, ma è guidata dall'impulso (Ashworth and Coodall 2013- Marchioro 2018 pag 151). In questo senso le fonti visionate dal turista sono fondamentali, possono essere interne, riferite ad esperienze passate dal turista, verso le quali la DMO non ha alcuna influenza; od esterne, le quali sono ulteriormente divisibili in fonti personali, riferite al passaparola e da varie informazioni che il turista recepisce dai propri gruppi di riferimento (blog, recensioni, forum); oppure non personali, reperibili sul web, dal sito ufficiale della destinazione, i mass media, le brochure, cataloghi etc. per la DMO è la fase più importante: più le fonti che fornisce sono accattivanti ed esaustive, più le possibilità della destinazione di essere scelta tra il ventaglio di alternative aumentano.

BOOKING: la fase successiva alla scelta della destinazione è l'acquisto o prenotazione della vacanza. Oggi per la gran parte dei casi (Osservatorio Innovazione Digitale del Turismo- Marchioro 2018 pag 152) la prenotazione avviene online, pertanto la presenza della destinazione sul web e la possibilità di prenotazione online è divenuta imprescindibile.

LIVING: è la fruizione vera e propria della vacanza, il periodo di permanenza del turista presso la destinazione, dove confronta le sue aspettative e bisogni con quanto gli era stato promesso dalla comunicazione della destinazione stessa, attraverso tutti i singoli incontri e input di cui la vacanza si compone. Durante questa fase il destination marketing deve garantire i classici servizi di informazione e accoglienza, con servizi e relazioni di qualità, accompagnando il cliente in tutto la sua permanenza.

SHARING: è una delle nuove fasi della vacanza, la fruizione della quale grazie al web si è trasformata da passiva ad attiva, grazie alla possibilità di condividere in tempo reale la propria esperienza, generando, attraverso recensioni, post e fotografie, informazioni che saranno usate da altri turisti.

Riprendendo quanto già detto al principio del presente paragrafo, una volta selezionata l'offerta turistica, il compito del destination marketing deve comunicare tale offerta attraverso canali e strumenti efficaci, validi, innovativi e diretti a selezionati segmenti di domanda, secondo una strategia comunicativa ben pianificata e pesata sulla base delle risorse, capacità e budget della destinazione, degli obiettivi prefissati, dal mercato e famiglie motivazionali che vuole raggiungere.

Inoltre la comunicazione deve assecondare l'immagine e i valori caratteristici del territorio e deve essere coerente con il posizionamento desiderato, ovvero con il *destination branding*. Nel destination marketing il brand è rappresentato da un marchio territoriale che identifichi chiaramente la destinazione e la renda ben visibile e riconoscibile agli occhi della domanda. (Marchioro 2018 pag 153).

In questo senso la strategia comunicativa mira principalmente a due aspetti (Marchioro 2018 pag 154):

- Perseguire gli obiettivi di *informazione persuasiva* atti ad aumentare la notorietà e la capacità di attrazione della destinazione;
- Facilitare e incrementare l'accessibilità commerciale, in riferimento alle nuove possibilità di promocommercializzazione.

Vista l'importanza del web nel mondo moderno in tutti i settori, compreso quello turistico, la comunicazione online è divenuta fondamentale per la gestione dell'immagine percepita e per la notorietà delle destinazioni all'esterno, sia per le destinazioni mature che per quelle emergenti. La presenza online delle destinazioni si struttura su tre tipologie di spazi:

- Spazi ufficiali: spazi sotto il controllo totale della destinazione;
- Spazi ufficiosi: spazi sotto il controllo parziale della destinazione, ne sono un esempio i social media;

- Spazi fuori il controllo delle DMO: spazi dove l'utente stesso pubblica i contenuti (commenti, consigli, valutazioni, foto, recensioni etc.). La DMO deve costantemente monitorare questi spazi per avere dei riscontri sull'immagine percepita e la reputazione della destinazione.

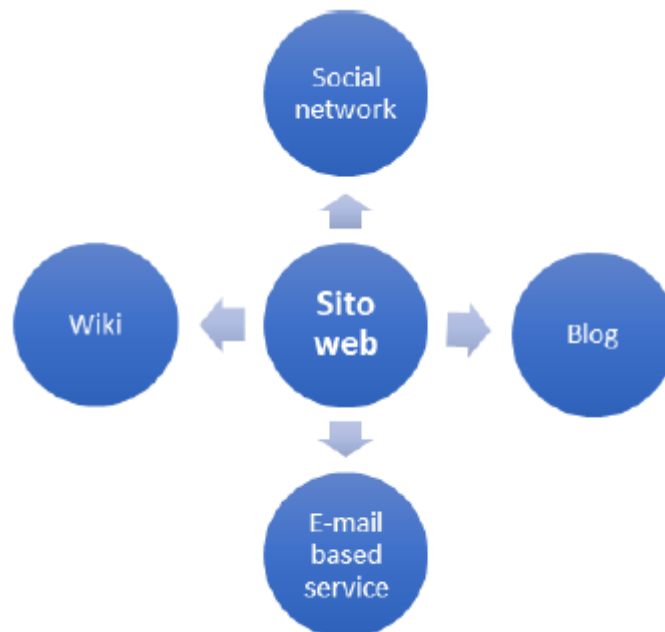


Figura 19. La presenza online della destinazione. Fonte: Marchioro S., Miotto A., “La governance del turismo nell’era digitale”

La presenza online della destinazione all’interno del processo comunicativo della stessa è, come abbiamo visto, un’esigenza reale e irrinunciabile. In questo senso è da creare e mantenere un centro che divenga punto di riferimento per la ricerca di informazioni, tale ruolo è affidato al sito web della destinazione, che ha il compito di fornire al turista tutte le informazioni di cui ha bisogno.

2.9 Destination Management Plan

La gestione di una destinazione Community, come abbiamo già visto in questo capitolo, contempla due ambiti principali, ovvero il destination management e il destination marketing, attività la cui organizzazione è riconducibile ad un organo di meta-management, solitamente le DMO. È chiaro che, in questo senso, occorre delineare un piano strategico con delle linee-guida da seguire, verso un turismo sostenibile da un punto di vista ambientale, economico e sociale (Marchioro 2018 pag 168): il cosiddetto Destination Management Plan, o DMP.

Il DMP è un documento contenente una dichiarazione d’intenti (Marchioro 2018 pag 168) che determini le cooperazioni tra i vari attori del territorio, definendone i ruoli e gli impegni in modo specifico ed integrato. A tale programmazione si dà solitamente un tempo di 3-5 anni, con la definizione di piani annuali riguardanti le azioni prioritarie i relativi stakeholder responsabili per la loro realizzazione.

L'UNWTO, similmente alla guida di *VisitEngland*, identifica cinque fasi per il processo di sviluppo di un Destination Management Plan, riassunto dalla seguente tabella:

STEP	TEMPO RICHIESTO (mesi)	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER	OUTPUT
PARTIRE		Meeting iniziale	
RACCOLTA DATI	2 – 6	Assistenza e partecipazione	Riepilogo dei risultati
STABILIRE UNA STRATEGIA/DIREZIONE	1 – 2	Meeting	Direzione strategica
SVILUPPARE UN PIANO D'AZIONE	1 – 4	Decisione di compiti e responsabilità	Bozza di DMP
	(1 – 2)	Approvazione del DMP	Pubblicazione DMP
MONITORAGGIO E PRESENTAZIONE DEI RISULTATI		Riunione trimestrale	Rapporto annuale

Figura 20. Le fasi di sviluppo di un destination management plan

PARTIRE: è la prima fase della pianificazione, pertanto è necessario definire i temi da affrontare e gli attori da coinvolgere per la stesura del destination management plan. I soggetti interessati sono molteplici, rappresentati delle varie componenti della filiera turistica. Possono dunque essere:

- Il settore privato (associazioni di categoria e imprese chiave della filiera);
- Autorità locali e rispettivi dipartimenti (sviluppo economico, turismo, arte, trasporti etc.);
- Società Civile (ONG, cooperative, associazioni della destinazione o collaterali all'attività turistica);
- Soggetti economici che influenzano il settore turistico;
- Partner del settore artistico e culturale.

RACCOLTA DATI: le azioni del DMP per essere valide ed efficaci devono basarsi su dati attendibili, reali e non su supposizioni ed opinioni. La pianificazione deve anzi tutto poggiare sulla conoscenza certa di tutte le componenti di destinazione (ad esempio strutture e infrastrutture, attrazioni, trasporti, servizi al turista etc.) che sono riferibili al settore turistico: le performance attuali, nuovi eventuali progetti in via di sviluppo e prodotti di destinazioni limitrofe. La raccolta può avvalersi d'informazioni ottenute precedentemente da altri enti o organizzazioni, da dati nazionali per meglio capire la destinazione in un contesto nazionale, da dati locali di piccolo raggio per una visione più particolare dei bisogni della destinazione.

Inoltre è necessario disporre di alcune informazioni sul turista:

- Profilo del turista (nazionalità, età, sesso, etc.);
- Informazioni sulla visita (visite precedenti, consapevolezza del brand di destinazione, scopo della visita, lunghezza del soggiorno, etc.);
- Attività (luoghi visitati, servizi utilizzati, attività svolte, etc.);
- Rapporto con la destinazione (soddisfazione generale e specifica, suggerimenti, etc.).

In questo senso, sono molto importanti le fonti che forniscono le suddette informazioni relative al turista, le quali sono riconducibili a sondaggi diretti a turisti e imprese turistiche e feedback informali forniti da chi

lavora a contatto con i turisti stessi, oppure attraverso un metodo indiretto che consiste nel monitoraggio dei social media.

Se conosciamo la performance attuale e lo stato dell'arte della destinazione, oltre al profilo dei turisti, per procedere alla pianificazione è necessario analizzare tutte le tipologie di imprese attive nell'area considerata, per comprenderne i bisogni e le caratteristiche, la tipologia di business, il livello di performance e i mercati a cui sono rivolti, progetti di investimento ed eventuali ostacoli alla loro realizzazione o al miglioramento della performance.

Non si trascurino inoltre le problematiche che potrebbero interessare il procedere del Piano Strategico, come ad esempio:

- Il contesto politico ed economico locale;
- La consapevolezza dei locali riguardo l'importanza del turismo;
- L'impatto ambientale del turismo (incluse pressioni su risorse locali);
- Progetti proposti o già in atto che potrebbero modificare l'economia turistica presente;
- Problematiche con infrastrutture e trasporti, legati all'accessibilità della destinazione.

Per finire, vanno raccolti dati riguardanti fattori esterni alla destinazione, sui competitors che offrono prodotti turistici simili e, oltre ai trend generali esterni riguardanti direttamente il turismo (trend del mercato e dei prodotti turistici), quelli non strettamente rientranti nel settore, come trend economici, sociali ed ambientali o relativi alle ICT.

STABILIRE DIREZIONE, STRATEGIE ED OBIETTIVI: una volta emerse le risultanze dell'analisi dei dati raccolti, e dunque con il quadro complessivo della destinazione ben chiaro per quanto riguarda le performance che presenta, sarà possibile procedere all'identificazione delle priorità strategiche, avendo cura di allinearle alle politiche territoriali generali (ovvero con quelle politiche che influenzano o che ricadono nell'economia turistica), secondo i principi della *destination governance*, per identificare gli obiettivi e la direzione verso cui il DMP vuole orientare la destinazione.

È fondamentale che gli obiettivi da perseguire siano raggiungibili entro i limiti di tempo prestabiliti, e che tutte le componenti operanti nella destinazione abbiano l'opportunità di collaborare, in modo di avere una rappresentanza equilibrata di tutti gli attori coinvolti (Marchioro 2018 pag 174). Per il dibattito e il confronto tra gli stakeholder, al fine di presentare i risultati delle analisi e condividere le conclusioni, è utile organizzare workshop o tavoli di condivisione, i quali possono essere realizzati attraverso l'applicazione di diverse tecniche apposite. Uno di questi strumenti per la pianificazione strategica è l'*analisi SWOT*, che prevede l'analisi dei punti di forza (*Strengths*), dei punti di debolezza (*Weakness*), delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*) di una destinazione, come illustrato dalla seguente tabella:

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
FATTORI ENDOGENI	Punti di forza <ul style="list-style-type: none"> • Risorse chiave • Particolarità del brand/prodotto turistico • Vantaggi locali • Altri vantaggi comparati • Etc. 	Debolezze <ul style="list-style-type: none"> • Lacune nei servizi • Aspetti di scarsa qualità • Limitazione delle risorse • Problemi organizzativi • Svantaggi comparati • Etc.
FATTORI ESOGENI	Opportunità <ul style="list-style-type: none"> • Mercati chiave • Trend di mercato • Vantaggi tecnologici • Politiche di supporto • Risorse disponibili • Nuovi sviluppi • Etc. 	Minacce <ul style="list-style-type: none"> • Incertezza economica • Sfide ambientali • Politiche ostili • Mancanza di coordinamento e reattività • Competitors in crescita

Dopo aver ricavato le quattro soluzioni proposte dal metodo SWOT, il DMP deve identificare gli obiettivi generali che la destinazione vuole raggiungere, e l'importanza da assegnare ad ognuno di questi, considerando i diversi impatti che il turismo può avere sulla destinazione, che non sempre risultano positivi. Gli obiettivi del DMP devono innanzitutto produrre dei vantaggi per l'economia locale (e la gestione interna dell'impresa, ad esempio con il rafforzamento della qualità dei posti di lavoro), supportare la conservazione di beni culturali e naturali, in un'ottica di sostenibilità ambientale e di inclusione sociale.

A questo punto, con le informazioni a disposizione, è possibile definire il programma del Piano Strategico di destinazione nel periodo di 3-5 anni (Marchioro 2018 pag 175) e la creazione condivisa della *vision* di destinazione che deve rispondere ad alcuni punti chiave:

- Come sarà la destinazione alla fine del periodo considerato;
- Quale il posizionamento della destinazione e come è percepita;
- Quale sarà la performance dell'economia turistica;
- Quali vantaggi sono previsti;
- Che tipologia di turisti saranno presenti e quali le loro attività;
- Quale il livello di coinvolgimento di imprese e comunità;
- Quali saranno i cambiamenti rispetto alla situazione attuale.

STABILIRE UN PIANO DI AZIONE: l'identificazione delle strategie, priorità ed obiettivi generali su cui si sono concordati gli attori predisposti alla creazione del Piano Strategico, costituiscono la base per la stesura di chiari piani di azione volti alla risoluzione delle problematiche e al raggiungimento di obiettivi specifici di destinazione.

I piani d'azione devono essere chiari nel definire i compiti dei diversi attori (tenendo conto di ciò che questi stanno già facendo), le tempistiche e modalità con cui devono essere realizzati; possono essere realizzati su base annua o pluriennale (Marchioro 2018 pag 176). Per ciascuna azione, i piani d'azione o *action plan*, devono definire:

- Tempistiche;
- Il livello di importanza da attribuirle;
- Il costo e le risorse necessarie per realizzarle;
- Gli attori responsabili (enti o altri soggetti);
- Le fonti di finanziamento.

Per il successo dei piani d'azione è fondamentale la sua attribuzione ad un soggetto guida che si impegnerà per realizzarlo e che monitorerà il suo sviluppo. Nel caso in cui, cosa non inusuale, per un'azione sia richiesto il contributo di più soggetti, sarà necessario un confronto preventivo e condiviso delle parti coinvolte. Di seguito si propone una tabella che riassume alcuni dei soggetti potenzialmente coinvolgibili per la realizzazione di determinate azioni e i ruoli che possono assumere con efficacia:

ORGANIZZAZIONE	RUOLO
Destination Management Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Creazione del DMP - Rappresentare il settore turistico dell'area interessata - Raccolta dati/monitoraggio - Branding e marketing - Informazione e orientamento del turista - ...
Autorità locali (comuni, province)	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenzione dei luoghi pubblici - Gestione dei trasporti e delle infrastrutture - Sicurezza e salute pubbliche - Fornitura di servizi al turista (toilette, parcheggi, spazzatura, etc.) - ...
Autorità di conservazione di aree protette/siti di interesse particolare	<ul style="list-style-type: none"> - Conservazione del patrimonio comune - Informazione del turista nella tematica specifica - ...
Associazioni di categoria	<ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo economico, supporto al settore - Promozione degli investimenti - Creazione di iniziative per le imprese
(...)	(...)

MONITORARE E PRESENTARE I RISULTATI: il DMP è un processo in continua evoluzione, dunque una volta definiti strategie, obiettivi e piani d'azione va continuamente monitorato e valutati i risultati ottenuti, nell'ottica di miglioramento del Piano Strategico successivo. L'azione di monitoraggio, controllo dei ruoli e tempistiche, analisi dei risultati delle singole azioni ricade solitamente nelle competenze della DMO (ove presente), per tali attività si predisponga una "cabina di regia" con i seguenti compiti (Marchioro 2018 pag 179):

- Affidare ruoli e compiti;
- Assicurare la continuità di risorse;
- Offrire soluzioni in caso di necessità tecniche;
- Predisporre report periodici (almeno trimestrali) sull'avanzamento del DMP;
- Predisporre un Rapporto Annuale sullo stato del turismo nella destinazione;
- Organizzare meeting annuali tra gli attori coinvolti;
- Comunicazione interna ed esterna alla destinazione sulle attività del DMP.

Per la valutazione del DMP è necessario formulare degli indicatori di risultato che devono essere pertinenti, chiari, credibili, comparabili e facilmente leggibili, i quali sono previsti per ogni azione del DMP e devono riguardare:

- Input: come il livello di supporto al progetto, il coinvolgimento delle imprese etc.;
- Output: azioni intraprese e obiettivi ottenuti;
- Risultati: risultati specifici dei progetti e iniziative.

Dunque, attraverso i resoconti del Rapporto Annuale e delle revisione dei piani d'azione il DMP dovrà essere costantemente monitorato ed aggiornato. Il suo aggiornamento riguarda anche eventuali cambiamenti di scenario o di contesto particolarmente rilevanti, che costringono alla modificazione dello stesso DMP, com'è di recente accaduto con l'epidemia di SARS-CoV-2.

Dopo un'analisi sul turismo molto ampia e teorica, nei prossimi capitoli si affronterà l'approccio turistico concreto ideato per aree determinate quali il Friuli Venezia Giulia e il caso della Carnia.

IL TURISMO NEL FRIULI VENEZIA GIULIA

3.1 Introduzione al turismo in regione

Il Friuli Venezia Giulia si presenta come la regione italiana collocata più a nord est della penisola, cinta dalle Alpi al nord e dal mar Adriatico a sud. Si configura a livello istituzionale come regione autonoma a statuto speciale fin dal 1963, come indicato dalla Costituzione, assieme ad altre quattro regioni quali Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Sicilia e Sardegna.

Com'è suggerito dal nome stesso, la regione si compone dell'unione di due territori geograficamente e culturalmente ben definiti e dunque distinti: il Friuli e la Venezia Giulia, appunto.

Il Friuli propriamente inteso copre l'area delle province di Udine e Pordenone, dunque i territori compresi tra la pianura veneto-friulana e parte delle Alpi e Prealpi Carniche e Giulie fino alla costa sud rivolta all'Adriatico. La Venezia Giulia invece comprende i territori di Gorizia e Trieste (capoluogo regionale), annessi all'Italia solamente dopo la Prima Guerra Mondiale. Sono dunque due territori ben differenziati a livello geografico, storico e pure linguistico. Il Friuli deve il suo nome al latino Forum Iulii, corrispondente oggi al comune di Cividale del Friuli, che fu prima *castrum* romano (cioè un accampamento) e successivamente *forum* (cioè un mercato) per volontà di Giulio Cesare. Fu così che il nome della cittadina, che acquisì col tempo non poca importanza, si estese ad indicare l'intera regione, fino a diventare capoluogo della *Regio X Venetia et Histria* dopo la distruzione di Aquileia. Nella storia più recente il Friuli è stato dominio della Repubblica Serenissima di Venezia, al contrario della Venezia Giulia tradizionalmente austro-ungarica.

Molto più recente è la denominazione Venezia Giulia, coniata dal glottologo goriziano Graziadio Isaia Ascoli (1829-1907) in sostituzione alla denominazione dell'epoca "Litorale Austriaco", colla volontà di sottolineare l'appartenenza della zona ad una cultura decisamente italiana.

Il Friuli Venezia Giulia è terra frontaliere, al confine con il Veneto, l'Austria e la Slovenia e per tanto ancor oggi si presenta come una terra investita e fortemente caratterizzata da influssi mediterranei, mitteleuropei e slavi. A questa pluralità di culture e folclori si aggiunga il molto vario paesaggio: in Friuli Venezia Giulia a poca distanza gli uni dagli altri troviamo l'Alpe, la collina, la pianura, il mare e la laguna, così da permettere un'estremamente variegata offerta turistica in grado di accontentare soprattutto gli amanti dello sport, dell'enogastronomia e delle città d'arte, specialmente per i brevi soggiorni dei poco distanti austriaci e, seppur di meno, sloveni.





Figura 21. Cartina politica del Friuli Venezia Giulia nelle sue quattro province.

3.2 L'offerta turistica in Friuli Venezia Giulia

Non si potrebbe meglio esprimere la variegata morfologia del Friuli Venezia Giulia, di come fece Ippolito Nievo nelle sue "Confessioni di un italiano". A proposito del Friuli disse: "Il Friuli è un piccolo compendio dell'universo, alpestre piano e lagunoso in sessanta miglia da tramontana a mezzodì. Un bagliore a Nord Est quasi invisibile agli occhi, un diamante minuscolo nella sua immensa varietà di sfaccettature, un abbraccio di lingue, dialetti e minoranze".

Il territorio regionale si estende infatti dalle Alpi al mare, attraverso monti, colline pianure e lagune. La sua ricca morfologia risulta essere composta al 43% da territorio montuoso, al 38% da collina, e al 19% da pianure. Questa sua conformazione ha reso possibile l'identificazione di diverse aree geografiche che, proprio grazie alla diversità morfologica in cui sono site, presentano caratteristiche geografiche e culturali molto disomogenee tra di loro, costituendo un offerta ricca e variegata.

Le principali aree ad interesse turistico in regione sono delineate dal gruppo PromoTurismo FVG e sono le seguenti⁵:

Carnia

Area a prevalenza montana a nord-ovest del Friuli, in provincia di Udine. Essa comprende le Alpi Carniche e parte delle Dolomiti friulane. Oltre ad essere un'area geografica ben delineata, possiede una peculiare identità culturale, religiosa, storica, architettonica e linguistica con forti tradizioni e una ricca gastronomia. Offre dunque un patrimonio naturale e culturale unico e straordinario: reperti archeologici romani, borghi rurali, antiche pievi e un'apprezzabile offerta in fatto di sport con trekking, equitazione, sport estremi e discipline di sport invernali.

Montagna pordenonese

Il Parco naturale delle Dolomiti friulane, racchiuso tra i fiumi Tagliamento e Piave, è il più vasto della regione e fa parte dei patrimoni naturali tutelati dall'Unesco. Presidiato dal Campanile di Val Montanaia (guglia di 300 metri), è luogo ideale per escursionisti, appassionati di trekking e di alpinismo. Il Parco si estende su nove

⁵ <https://www.turismofvg.it/aree-turistiche>

comuni, sette della montagna pordenonese (Erto e Casso, Andreis, Claut, Cimolais, Tramonti di Sopra, Poffabro) e due nell'alta Val Tagliamento in Carnia (Forni di Sopra e Forni di Sotto).

Dalle cime più alte, immersi nel paesaggio dolomitico, è possibile scorgere il mare Adriatico. Per chi è in cerca di sport e avventura diverse sono le alternative possibili, dal lancio col deltaplano dalla Castaldia (1108 metri s.l.m.) alla canoa, *kayak*, vela e *windsurf* presso il lago di Barcis e gli specchi d'acqua della Val Tramontina, nelle vicinanze del Piancavallo. Altri luoghi costituiscono forti attrattive naturali, Pradis ad esempio, con le sue grotte, anfratti e gole calcaree, e la Forra del Cellina, tra i paesaggi più suggestivi dell'intero arco alpino. Le Dolomiti friulane, più precisamente in Val Colvera, racchiudono incorniciati in splendidi paesaggi alcuni tra i Borghi più belli d'Italia, come il Borgo di Toppo, di Frisanco e Poffardo con le loro caratteristiche case in legno e pietra e degli autentici esempi di architettura spontanea ad Erto e Casso, i paesi del disastro del Vajont del 1963, quando il monte Toc precipitò nel bacino idroelettrico generando l'onda che rase al suolo l'abitato di Longarone e danneggiò i paesi limitrofi.

Altro elemento che caratterizza questo territorio e lo rende noto da molti secoli è l'arte fabbrile: vengono prodotti lame e coltelli fin dal XV secolo e anche la Serenissima si riforniva in questi luoghi per le armi delle truppe. Ancora oggi la tradizione dei coltellinai è attiva.

Inoltre il Piancavallo è, durante la stagione invernale, una delle sei *ski area* del Friuli Venezia Giulia con moderne stazioni sciistiche per la discesa e il fondo. È praticabile anche il pattinaggio presso uno stadio del ghiaccio, un *baby snow park*, piste di *free style* e spazi gioco per bambini.

Durante la stagione estiva la scelta del visitatore ricade tra pareti da arrampicata, percorsi da trekking o *mountain bike*, escursioni e passeggiate guidate.

Tarvisiano e monte Canin

Il Tarvisio è uno dei più importanti poli sciistici e località montana del Friuli Venezia Giulia. Per la sua posizione di confine risulta essere un crocevia di lingue e culture, punto d'incontro tra Italia, Austria e Slovenia. Tarvisio è un'ottima soluzione per chi volesse una dinamica vacanza all'aria aperta. Un esempio ne è il monte Lussari (1360 metri s.l.m.) col suo Borgo e Santuario, meta di pellegrinaggio per Italiani, tedeschi e slavi.

Il Tarvisiano offre infatti una variegatissima serie di alternative per gli appassionati sportivi. La scelta è ricchissima sia per la stagione invernale, con lo sci e lo *snowboard*, piste di fondo, escursioni con le ciaspe e *sleddog*, e non di meno per la stagione estiva: nel Tarvisiano sono presenti splendidi sentieri in cui praticare trekking, *dog trekking* o *mountain bike*, *nordic walking* oppure raggiungere malghe e rifugi, mete tradizionali di riposo e ristoro durante le escursioni in montagna; e ancora, si può praticare parapendio, giocare a golf o pattinare presso il modernissimo palaghiaccio di Pontebba. Anche gli amanti dell'acqua non rimarranno delusi, grazie alla possibilità di fare *hydrospeed* e canoa. È dunque un luogo perfetto per vivere la montagna a 360 gradi, per chi cerca la pratica sportiva, per chi vuole un'avventura estrema ed emozionante!

Significative pure le risorse paesaggistiche e naturali del Tarvisiano, quali i Laghi di fusine, il Parco naturale delle Prealpi Giulie e la millenaria Foresta di Tarvisio, oltre ad interessantissime e ben radicate tradizioni, come i Krampus, i diavoli che con grida e campanacci annunciano l'arrivo di San Nicolò il 5 dicembre e il Carnevale resiano.

Cividale del Friuli, Valli del Natisone e del Torre

Cividale del Friuli, con i suoi pregiati reperti longobardi patrimonio dell'UNESCO assieme a Tarcento è tra le località più importanti dei Colli Orientali friulani, noti in tutto il mondo per l'eccellente produzione di vini. Faedis, Attimis e Nimis sono invece antichi paesi circondati da resti di castelli medievali.

Le valli del Natisone, particolarissima zona slavofona che mette in contatto il Friuli con la vicina Slovenia, si compongono di un territorio ricchissimo e variegatissimo da un punto di vista naturale, caratterizzato da una notevole biodiversità di specie vegetali e animali e anche sotto il profilo culturale, dove vivono ancora affascinanti tradizioni, riti ed usanze, in particolare legate al Natale, al carnevale (Pust) e alla festa di San

Giovanni (Kries). Le attrazioni naturali di questi luoghi attirano gli amanti della mountain bike, della speleologia, dell'arrampicata sportiva e delle passeggiate a cavallo. Molto interessanti anche le numerosissime chiesette votive, i siti legati alla Grande Guerra, e gli sperduti borghi oggi sempre più spopolati, sparsi per tutte le valli.

Le Valli del Torre sono un angolo di montagna incontaminata, situato nella zona centrale dell'arco delle Prealpi Giulie. È un'area ricca di acque che nel loro percorso creano spettacolari torrenti carsici e splendide cascate tra cui quella del rio Boncic nella piana di Campo di Bonis. Dalla catena del Gran Monte si ha una vista dalle Alpi Carniche e Giulie fino al Mare Adriatico. La natura selvaggia che caratterizza le Valli del Torre è riconoscibile nella preziosa flora (tra cui specie di Asfodelo, Iris e diversi tipi di Lilium) e nell'interessante fauna (grifone, cervo, orso, lince e gatto selvatico).

Le attrazioni naturali di questo angolo del Friuli richiamano gli amanti del deltaplano e parapendio, della speleologia, dell'arrampicata sportiva, delle passeggiate a cavallo e i sentieri sono ottimi per la mountain bike e per escursionisti di ogni tipo. D'inverno, per gli amanti della neve, gli anelli di sci di fondo e le passeggiate con le ciaspole.

Friuli Collinare e San Daniele del Friuli

Il Friuli collinare, area disseminata di castelli e borghi tra i più belli d'Italia. Sono perfette destinazioni per il turista slow, che può fruire di piacevolissime escursioni in bicicletta o a cavallo tra i dolci paesaggi offerti dalle colline moreniche, del gioco del golf, della pesca nei numerosi specchi d'acqua e del birdwatching. È un territorio che ama presentare le sue eccellenze attraverso numerosi eventi e festival. Anche dal punto di vista culturale, possiede valide potenzialità: musei dedicati alla storia e al territorio, chiese affrescate e ville storiche. Sotto il profilo storico emerge il comune di Ragnogna, fortemente interessato dagli eventi della Grande Guerra, con itinerari dedicati. A livello paesaggistico, oltre alle colline stesse, gioca un ruolo fondamentale il fiume Tagliamento, con le sue vedute e scorci unici, oltre a fornire un luogo fresco e balneabile nella stagione estiva.

Arroccato su uno di questi colli, San Daniele del Friuli, un piccolo centro friulano conosciuto a livello internazionale per la produzione del prosciutto crudo, frutto di una tradizione millenaria e di un microclima unico che gli rende dei connotati organolettici inimitabili. Oltre ad essere meta enogastronomica San Daniele è pure meta culturale: ospita la Biblioteca Guarneriana, una delle più prestigiose biblioteche storiche d'Italia nonché la più antica del Friuli Venezia Giulia, che conserva preziosi codici miniati.

Gemonese

Nel cuore del Friuli, il gemonese è compreso tra i comuni di Artegna, Trasaghis e Venzone. L'intera area è stata drasticamente colpita dal terremoto di maggio e settembre del 1976, privandole di una larghissima parte del loro patrimonio storico-artistico e architettonico. Le cittadine storiche più significative del territorio sono Gemona del Friuli e Venzone, grazie al loro passato medievale riconoscibile nel loro aspetto (parte dei centri storici sono stati ristrutturati e ricostruiti secondo le architetture originarie), rievocato in alcune caratteristiche feste tradizionali, come l'Epifania del Tallero di Gemona. Venzone, città fortificata, Borgo più bello d'Italia per l'edizione 2017, è famoso per una singolare esposizione di 40 mummie rinvenute nelle tombe del duomo locale, splendido esempio di architettura trecentesca romanico-gotica. Anche Artegna possiede un maestoso castello medievale, gravemente danneggiato dal sisma, oggi ricostruito ed aperto al pubblico.

Il territorio del Gemonese, i suoi siti naturali e la sua cultura materiale e immateriale sono valorizzati dall'Ecomuseo delle Acque, un museo diffuso e partecipativo che attraverso diverse attività mantiene in vita tradizioni e antichi mestieri, come il recupero del "*pan di sorc*", un tipico pane dolce che oggi è presidio *slow food* del Friuli Venezia Giulia.

Anche quest'area è perfetta per molti sport e attività all'aria aperta: ciclismo, trekking, sport all'aria aperta e sport d'acqua nel lago di Cavazzo.

Gorizia, Collio e Monfalcone

A Gorizia, città di confine con la Slovenia, si respira un'autentica atmosfera di *melting pop*, un incrocio di cultura latina, slava e germanica fin dal passato, meta molto amata dall'aristocrazia asburgica per i suoi giardini e il clima mite. Oggi ospita molti musei tematici relativi alla sua peculiare storia, allestiti nei suoi palazzi storici.

Gorizia è circondata da un piacevole e rilassante paesaggio di dolci colline, coperte da vigneti e ricca di enoteche e cantine dove vengono prodotti eccellenti vini bianchi e rossi. È questa la zona del Collio, col suo centro principale a Cormons, caratterizzato da un particolare microclima e da un peculiare terreno, la cosiddetta *ponka*, ideale per la coltivazione della vite. Il fiume Isonzo separa il Collio dal Carso goriziano, zona di importante valenza storica poiché è stata teatro di numerose battaglie durante la Prima Guerra Mondiale che hanno lasciato molte testimonianze, dal Sacrario militare di Redipuglia, il grande cimitero monumentale dedicato ai caduti in guerra, alle trincee e camminamenti. Vi sono diversi itinerari paesaggistico-storici facilmente raggiungibili in bicicletta. A proposito sorgono pure diversi musei a ricordo della Grande Guerra e il Cimitero Austro-Ungarico.

Grado Aquileia e Palmanova

Nell'area della bassa pianura friulana, in provincia di Udine, sorge Aquileia, importante città dell'Impero romano e successivamente patriarcato e principale centro per la diffusione del Cristianesimo nell'Europa del nord e dell'est. Grazie alla zona archeologica col foro romano, alla sua straordinaria basilica patriarcale coi rilevantissimi mosaici paleocristiani, si aggiudica il titolo di Patrimonio UNESCO e attira quotidianamente centinaia di visitatori.

Anche Grado vanta importanti testimonianze archeologiche e paleocristiane. Legata originariamente ad Aquileia e poi a Venezia, oggi la sua notorietà è dovuta soprattutto alle spiagge, al mare, alla qualità delle sue acque termali e alla sua cucina semplice tipica di mare. È una delle principali mete turistiche in regione grazie alle sue spiagge e all'intimo e pittoresco centro storico, che nei secoli subisce l'influenza veneziana, coi campielli e vicoli che si ramificano tra le tipiche case dei pescatori.

Importante centro di quest'area è Palmanova, il famoso modello di città fortezza rinascimentale dalla perfetta forma di stella a nove punte, anch'essa Patrimonio UNESCO dal 2017. Insieme ad Aquileia romana e a Torviscosa, città industriale del Novecento, Palmanova fa parte di un itinerario sulla storia della concezione urbanistica europea.

Il fascino di questo territorio non è dato solo dalle tre città suddette, ma pure dall'eccezionale paesaggio lagunare che si estende tra Aquileia e Grado, costituito da un dedalo di isolotti, importantissimo per la sua biodiversità, in particolare per le numerosissime specie di uccelli che vi dimorano. Il complesso lagunare ha dunque un notevole valore naturalistico, tutelato ad oggi da due riserve naturali visitabili a piedi, in bicicletta e in alcuni tratti in barca.

Lignano Sabbiadoro

Lignano Sabbiadoro è tra le località balneari per eccellenza della nostra regione e grazie alla sua spiaggia dorata di otto chilometri, attira una grande quantità di turisti provenienti da diverse parti d'Europa durante tutta la stagione estiva. Lignano è famosa per il divertimento, per l'effervescente vita notturna e le discoteche, per i negozi e boutique alla moda; queste sue caratteristiche la rendono meta privilegiata del turismo giovanile e dello shopping. Ma l'offerta di Lignano Sabbiadoro non si limita solo a questo: l'offerta ricettiva dotata di servizi pensati ad hoc per le famiglie, l'animazione nelle spiagge, il mare tranquillo dai bassi fondali la rendono una destinazione perfetta anche per il turismo familiare.

Da Lignano Sabbiadoro si può inoltre raggiungere tramite bicicletta o batana (barca lagunare a fondo piatto) Marano, antico borgo di pescatori, oppure la “Riserva naturale Foci dello Stella”, dove vivono particolari specie di uccelli, e la “Riserva naturale Valle Canal Novo”, altro luogo dove potersi dedicare al birdwatching.

Pordenone e dintorni

Pordenone, città moderna ridente ed originale, promuove importanti eventi culturali, alcuni dei quali di rilevanza internazionale, come le “Giornate del Cinema Muto”, i festival letterari “Pordenonelegge” e “Dedica festival”, il premio giornalistico “Le voci dell’inchiesta”.

Il centro cittadino è ideale per interessanti passeggiate tra arte, shopping, e natura, grazie ai suoi caffè, le pasticcerie, i negozi eleganti e al fiume Noncello, che scorre poco lontano dalla città. Nei dintorni di Pordenone si trovano castelli e piccoli paesi, vere e proprie bellezze medievali e rinascimentali. Non manca però, all’interno di questi percorsi storico-artistici, la tradizione artigianale e un eccezionale contesto ambientale, i Magredi, rarissimo ecosistema di steppa europea. Non si può non citare, parlando di quest’area, i particolarissimi vini prodotti dagli aromi unici per la natura dei terreni su cui sono coltivati e la nota Scuola di Mosaicisti di Spilimbergo.

Trieste e Carso

Trieste, città portuale e di confine storicamente molto importante, è rivolta da un lato al mare Adriatico dall’altro al promontorio carsico. La città, capoluogo della regione, avvolta dalla tipica atmosfera mediterranea e colpita dal vento di Bora è celebre per i suoi paesaggi, che la rendono un’apprezzabile meta turistica. Il centro triestino, caratterizzato da una particolarissima architettura frutto di una ben riuscita unione d’influenze veneziane ed austro-ungariche, affacciata sul mare, è circondato dal Carso, ambiente particolarmente prezioso sotto il profilo naturalistico, ricco di grotte, doline, valli, corsi ipogei e di una varia vegetazione, che attira l’attenzione di geologi e botanici.

Le principali attrazioni di Trieste sono i castelli di Duino e di Miramare, il sentiero Rilke, alcune riserve naturali e le celebri *osmize*, tipici locali con prodotti tipici del territorio acquistabili direttamente dai produttori.

Udine e dintorni

Udine è la capitale della medievale Patria del Friuli, ancora oggi molto legata alla campagna circostante. La sua provincia è vastissima, dalle Alpi al mare Adriatico, e custodisce innumerevoli castelli, borghi rurali cantine e musei, simboli di una ricca e significativa cultura del territorio.

Nella provincia ancora oggi riecheggiano i suoni del friulano, lingua millenaria, utilizzata non solo in ambito familiare ma anche in contesti letterari ed ufficiali, riconosciuta e tutelata dall’Unione europea come lingua minoritaria. Non solo il friulano è la lingua minoritaria parlata in queste zone, ma anche lo sloveno e il tedesco in varianti peculiari nelle rispettive zone di confine. La convivenza di lingue provenienti da ceppi latini, slavi e germanici rende il Friuli un caso unico in Europa dal punto di vista linguistico e culturale. Importante sito nei pressi di Udine è Villa Manin, splendida villa veneta, sede abituale di mostre d’arte internazionali.

Di seguito riporto un’infografica che sintetizza il profilo turistico del Friuli con le sue 4 maggiori città (Trieste, Udine, Gorizia e Pordenone), i cinque siti patrimoni UNESCO presenti in regione (Aquileia, Dolomiti Friulane, Palù di Livenza, Cividale del Friuli, Palamanova), i due principali centri balneari (Lignano e Grado) con alcuni dati relativi, le sei aree sciistiche della montagna friulana (Sappada, Sauris-Forni di Sopra, Sella Nevea, Zoncolan, Tarvisio, Piancavallo) e i prodotti agro alimentari d’eccellenza con 5 prodotti DOP (prosciutto di San Daniele, formaggio Montasio, brovada, olio d’oliva Tergeste, salamini italiani), 2 prodotti IGP (prosciutto di Sauris, pitina) oltre a 14 prodotti presidio slow food e più di 165 prodotti tradizionali. Non si dimentichi l’eccellente produzione viti-vinifera con 1.700 vigneti, 20000 ettari e circa 90 milioni di bottiglie.

Friuli Venezia Giulia is proof that there are still places to explore in Italy

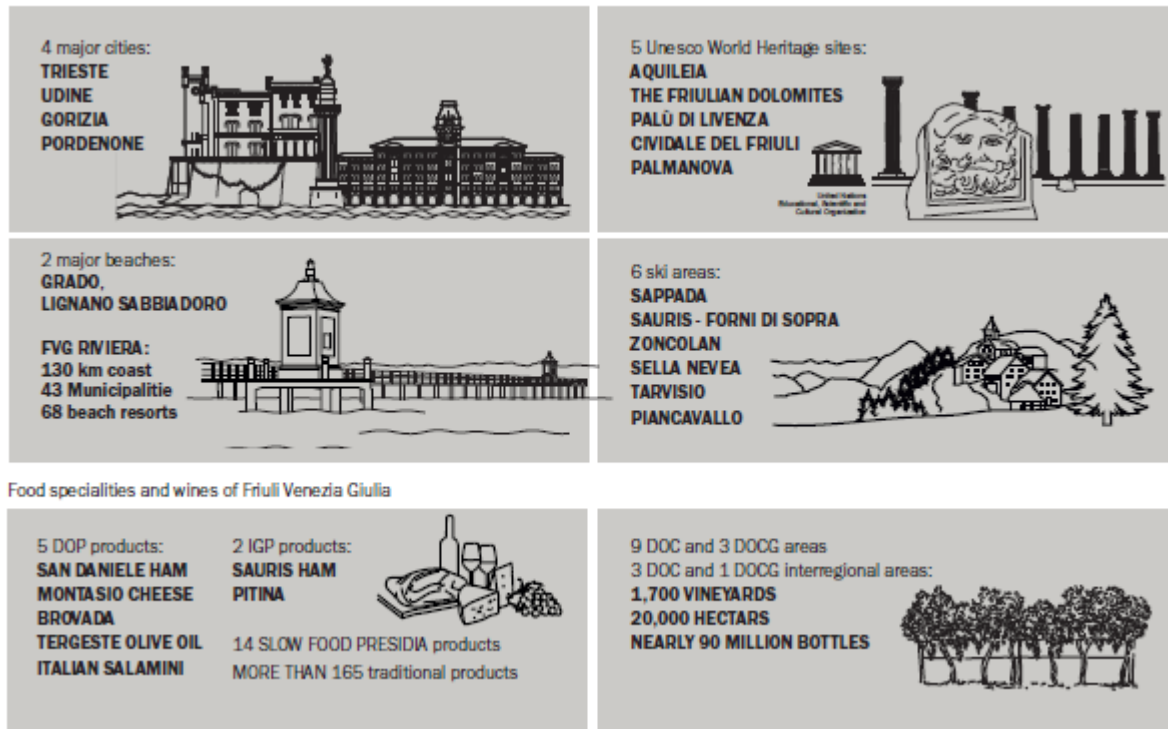


Figura 22. “Il Friuli Venezia Giulia in sintesi”. Fonte: PromoTurismo FVG.

Riporto inoltre una seconda infografica proposta dal gruppo PromoTurismo FVG che riassume gli elementi principali su cui si struttura l’offerta turistica in regione. Troviamo gli ambiti “arte e cultura”, “mare”, “montagna durante tutto l’anno”, “bicicletta e attività all’aria aperta”, “Mice” (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), “golf”, “borghi e dimore storiche” con l’“enogastronomia” come elemento trasversale che si integra con tutte le altre offerte del territorio.

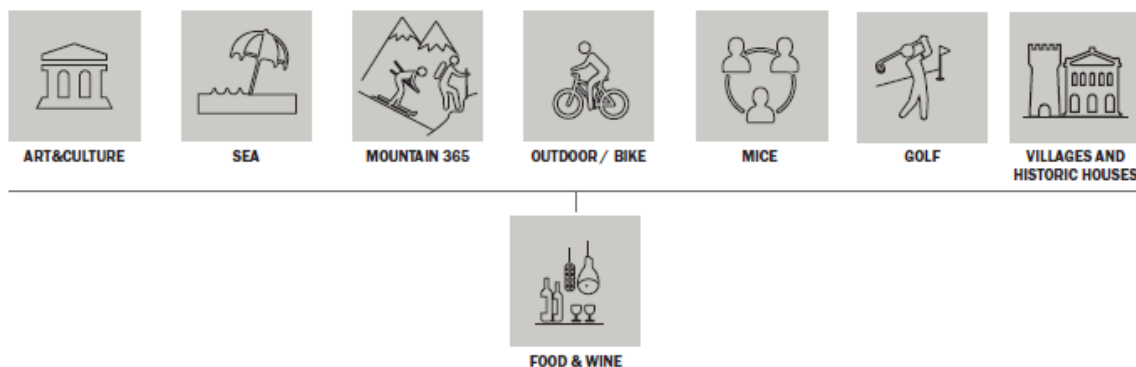


Figura 23. I prodotti turistici chiave in regione. Fonte: PromoTurismo FVG.

3.3 La DMO PromoTurismo FVG

PromoTurismo FVG è la Destination Management Organization integrata a livello regionale che persegue i suoi obiettivi, volti alla pianificazione e organizzazione dell’offerta attraverso prodotti turistici specifici. Oltre alla pianificazione, il compito dell’Organizzazione è quello dello sviluppo del sistema turistico regionale, fornendo delle linee guida per la gestione operativa della promozione turistica e delle principali risorse del territorio (attraverso la promozione dei brand principali: Collio, San Daniele, Montasio etc.), in un’ottica di cooperazione tra i vari stakeholder.

Il gruppo PromoTurismo FVG si compone in media di circa 350 persone impiegate nelle diverse aree: amministrazione, finanza e controllo; communication&digital (ufficio stampa, web, social), divisione enogastronomia, infopoint, risorse umane (ufficio legale, sicurezza), prodotto, promozione e advertising, l'unità tecnico-operativa di montagna, patrimonio immobiliare e le terme di Grado, nonché il personale dei sei poli sciistici della regione

La DMO viene istituita nel 2015 con la fusione dell'Agenzia per lo sviluppo del turismo ("Turismo FVG") nell'"Agenzia Regionale Promotur" ("Promotur"). L'effetto della fusione assume la denominazione di PromoTurismoFVG e diviene operativa dal primo gennaio 2016.

Con la Legge regionale n.8 del 27 marzo 2015 la Regione da disposizioni per l'organizzazione razionale del sistema turistico regionale, in particolare le azioni dell'Organizzazione vengono meglio specificate al capo III della suddetta legge, che riguarda le modifiche applicate alla legge regionale 50/1993.

Vengono attribuite a PromoTurismo FVG le attività di promozione e di gestione dello sviluppo turistico sul territorio con compiti di programmazione, progettazione, individuazione, organizzazione e promozione dei servizi e prodotti turistici e, in particolare⁶:

- a) realizza gli indirizzi strategici, la programmazione e gli interventi da applicare al settore del turismo;
- b) definisce e realizza la politica di marketing strategico del sistema turistico regionale e le sue declinazioni territoriali e di mercato;
- c) definisce e realizza la politica territoriale di marketing del prodotto turistico, per il coordinamento della rete di vendita di ciascun "cluster di prodotto";
- d) coordina e monitora le azioni di promozione e commercializzazione attuate da eventuali reti di impresa e da consorzi turistici territoriali;
- e) istituisce e gestisce infrastrutture informative sul territorio sotto forma di sportelli, con azioni di formazione continua degli operatori destinati ai servizi di accoglienza turistica e alla erogazione dei servizi al turista;
- f) monitora i servizi di località, con identificazione, qualificazione e assegnazione agli operatori della filiera del marchio di qualità;
- g) realizza e gestisce l'infrastruttura informatica unica di contatto con il cliente;
- h) realizza un piano pluriennale degli eventi di interesse turistico regionale e coopera nella sua gestione operativa e finanziaria;
- i) monitora la qualità dell'offerta del prodotto turistico percepita dal cliente e attua conseguenti azioni di recovery;
- j) favorisce lo sviluppo del turismo sportivo invernale nei poli turistici montani, attraverso la progettazione, realizzazione, ammodernamento, trasformazione e gestione di impianti di risalita e piste da sci e relative pertinenze;
- k) su richiesta degli enti territoriali e previa deliberazione della Giunta regionale, può assumere temporaneamente attività complementari per lo sviluppo turistico.

⁶ <https://www.regione.fvg.it/enti-controllati/dettaglio?id=161>

Per capire più nello specifico qual è il ruolo della DMO PromoTurismo FVG nella gestione del turismo in regione ci rifaremo al *company profile* messo a disposizione dal gruppo online.

Per prima cosa vediamo in cosa consiste la mission del gruppo PromoTurismo FVG che comprende diversi elementi, i quali, come specificato dall'infografica, sono i seguenti: fornire delle linee guida strategiche; la gestione operativa delle due spiagge principali e dei sei poli sciistici; cooperazione fianco a fianco con tutti gli attori; posizionamento dei brand regionali; l'offerta di numerosi prodotti turistici.

Our mission is to develop the regional tourist system, considering our "tourists as Temporary Citizens"



Figura 24. La mission del gruppo PromoTurismo FVG. Fonte: PromoTurismo FVG

Il gruppo PromoTurismo FVG conta su quattro importanti partner: Git – Grado Impianti Turistici- (60% delle spiagge di Grado), Lisagest – Lignano Sabbiadoro Gestione (60% delle spiagge di Lignano Sabbiadoro), Terme FVG e Mib, Trieste School of management. Si avvale inoltre di alcuni board per la condivisione delle strategie e la pianificazione e la programmazione delle attività: leadership team, leadership team extended, board dei revisori, board enogastronomia e i tre tavoli delle tasse di soggiorno di Trieste, Grado e Lignano Sabbiadoro.⁷

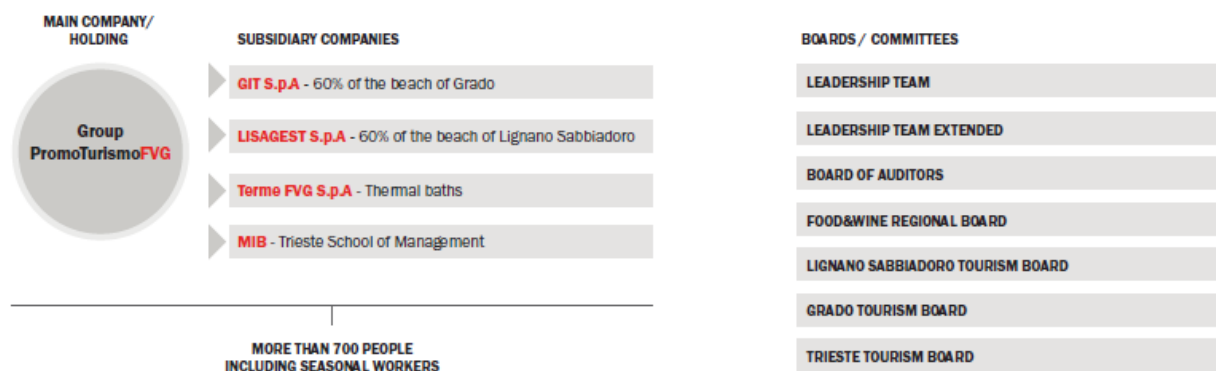


Figura 25. Partners e principali boards del gruppo PromoTurismo FVG. Fonte: PromoTurismo FVG

Il *Company Profile* del gruppo ci permette inoltre di comprendere quale sia l'organizzazione di PromoTurismo FVG, la quale si struttura secondo il seguente schema:

⁷ <http://www.promoturismo.fvg.it/chi-siamo>

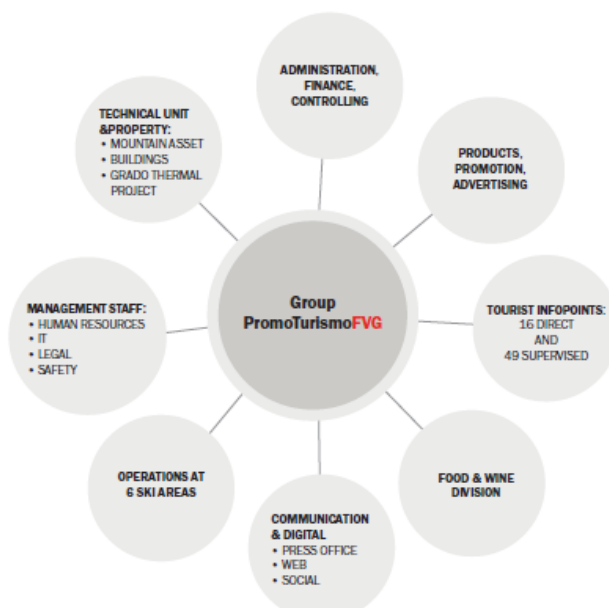


Figura 26. L'organizzazione del gruppo PromoTurismo FVG Fonte: PromoTurismo FVG

Vediamo infatti come le principali attività ed elementi gestionali ed organizzativi di PromoTurismo FVG comprendono:

- Le proprietà e l'unità tecnica di Promoturismo, che riguardano l'ambiente montano, edifici e il progetto termale di Grado.
- Attività di amministrazione, finanzia ed azioni di controllo;
- La creazione dei prodotti e relativa promozione e pubblicità;
- La gestione degli infopoint turistici (16 diretti e 49 supervisionati);
- Il settore *food e wine*;
- Comunicazione e digital: ufficio stampa, web e social network;
- La gestione dei 6 poli sciistici in regione;
- *Management staff*: risorse umane, *information technology*, uffici legali, sicurezza.

Per quanto riguarda invece le azioni di marketing nello specifico, vengono segnalati i principali strumenti di cui il gruppo si dota: Design territoriale e piani per la qualità; Pubblicità; Informazione ai media; Fiere; Marketing digitale e siti web; Ricerche e analisi di marketing; Training ; Vasta gamma di pubblicazioni; Call center integrato.

Molto significativa è pure la presenza di PromoTurismo sul web, attraverso i due siti web principali (www.turismofvg.it e www.promoturismo.fvg.it) ed otto siti dedicati per aree tematiche (montagna, mare, spiaggia, grande guerra, turismi, taste, experience e foto), oltre che sui social, con pagine dedicate su facebook, instagram, twitter, youtube e linkedin.

In sintesi possiamo dire che la DMO PromoTurismo FVG lavora sul territorio con un ruolo di regia nei confronti di reti e consorzi presenti su tutto il territorio regionale ma soprattutto contribuisce alla costruzione del prodotto turistico. L'azione di management dunque non contempla i singoli operatori ma le reti del territorio. Il gruppo inoltre, dal punto di vista operativo, è titolare del sistema Montagna e gestore dei poli sciistici e termali e si occupa della gestione della rete di punti di informazione e accoglienza turistica, sia diretti che indiretti.

Le azioni di PromoTurismo FVG si sviluppano su piani operativi declinati per campi d'intervento (mare, montagna, congressuale...); normalmente l'azione ha un piano marketing quinquennale: con l'arrivo della

pandemia il piano previsto 2018-2023 si è dimostrato inefficace ed inadeguato, è per questo che, come specifica il direttore marketing di PromTurismo FVG Bruno Bertero, a marzo 2022 verrà costruito un nuovo piano con progettazione partecipata. L'inefficacia del piano strategico in corso è dovuto, come abbiamo detto, agli stravolgimenti innescati dalla pandemia; si è dunque reso necessario in primis una rivalutazione del profilo dell'utenza, oggi significativamente mutato rispetto al passato e di conseguenza la rielaborazione della costruzione dei prodotti turistici, tutto ciò dopo un'attenta osservazione del mercato. (Questo argomento verrà trattato in modo più approfondito successivamente nel presente capitolo).

3.3.1 FVG Card

La DMO PromoTurismo FVG mette a disposizione dei turisti una Card che, una volta acquistata permette l'accesso gratuito alle varie strutture convenzionate su tutto il territorio regionale ed, eventualmente, di beneficiare di speciali sconti o riduzioni. Le card turistiche, nate a partire dagli anni Ottanta, si sono delineate nel tempo come veri e propri strumenti di destination management, poiché fungono da collegamento tra servizi di diversi settori, tra cui possiamo trovare la cultura, lo sport, lo svago, ma anche ristorazione e trasporti, in un'ottica di ciò che viene definito marketing integrato (Marchioro pag 105).

Oltre ad offrire dei vantaggi agli erogatori di servizi, ad esempio dando visibilità a siti ancora poco noti, o alla destinazione stessa, dando un'immagine di efficiente organizzazione e permettendo la raccolta di informazioni relativi a dati anagrafici, interessi e tempi di permanenza dei turisti in date località, ne offre pure al turista stesso, il quale ha la possibilità di costruire da sé un percorso personalizzato alla scoperta di un territorio ricco di sfaccettature, com'è il caso del Friuli Venezia Giulia.

FVGcard è una card digitale (con esibizione del QR code) e nominativa con due opzioni di durata, di 48h o 1 settimana (dal primo utilizzo) a prezzi convenienti, rispettivamente di €25,00 e di €39,00 (a cui si applicano degli sconti per la fascia d'età 12-25 anni e over 65). È acquistabile presso gli Infopoint PromoTurismo FVG (sono 19 e ben distribuiti su tutto il territorio regionale, uno dei quali è locato nei pressi dell'aeroporto di Trieste), in strutture convenzionate oppure online, direttamente sul sito di PromoTurismo FVG.

Al possessore di FVG card è garantita la gratuità o sconti ai principali musei, mostre ed eventi, gallerie, teatri, grotte, a siti archeologici e religiosi, parchi tematici, riserve naturali, impianti sciistici e termali, escursioni naturalistiche, storico-culturali ed enogastronomiche, diverse attività in montagna, a pacchetti spiaggia, piscine e centri benessere. Oltre alle suddette principali attrazioni e servizi disseminati in tutta la regione, la gratuità è prevista per visite guidate organizzate da PromoTurismo FVG e per audioguide, parcheggi e molti trasporti urbani e collegamenti ferroviari e marittimi, nonché sconti a diversi servizi commerciali come B&B, ristoranti, hotel, cantine, negozi e botteghe artigiane.

Alcune card sono state realizzate per specifiche località turistiche, come nel caso della FVGcard Aquileia, della FVGcard Tarvisiano e del "Passaporto della Strada del Vino e dei Sapori del FVG" (3 degustazioni in 3 cantine aderenti) per immergersi nella grande tradizione vitivinicola della regione.

Inoltre, come *"atto di riconoscenza per chi ha lavorato a rischio della propria salute per salvare la vita a quelle persone colpite in maniera estremamente aggressiva dal coronavirus"*, come dichiarato dal governatore della Regione Massimiliano Fedriga, PromoTurismo FVG ha messo a disposizione la FVGcard a titolo gratuito, per gli operatori sanitari di tutta Italia che soggiureranno in Friuli Venezia Giulia dal 15 luglio al 30 novembre 2021, secondo due tipi di offerte: la prima, FVGcard 48ore, destinata a chi passerà almeno una notte in regione; la seconda, FVGcard 1 week, per chi vi soggiurerà almeno tre notti. Il servizio è esteso anche al nucleo familiare dell'operatore sanitario (massimo 4 persone), e la card è acquistabile in tutti gli Infopoint di PrmoTurismo FVG.

3.4 Legislazione in materia turistica

Le attività e le iniziative della DMO PromoTurismo FVG si inseriscono all'interno del quadro legislativo regionale relativo alla materia turistica, individuato nella legge n.21 del 21 dicembre 2016 "*Disciplina delle politiche regionali nel settore turistico e dell'attrattività del territorio regionale, nonché modifiche a leggi regionali in materia di turismo e attività produttive*" approvata dal Consiglio Regionale e promulgata dal Presidente della Regione.

La legge si compone di tredici titoli suddivisi in diversi capi, per un totale di 109 articoli. Come specificato tra i principi generali al capo I, la legge riconosce al turismo un ruolo strategico e si propone di fornire delle linee guida per migliorare l'attrattività del territorio della regione e la qualità dei servizi erogati, delle strutture ricettive, della formazione e qualificazione degli operatori del settore; regola le competenze in ambito turistico degli enti e soggetti coinvolti e disciplina le agenzie di viaggio e turismo; dà disposizioni per quanto riguarda gli incentivi per il settore; fornisce indicazioni per la diffusione di forme di innovazione turistica.

Tra i principi generali ritroviamo la volontà di creare e promuovere un sistema turistico *integrato*, e garantire *accessibilità* al turismo in maniera efficace a qualsiasi tipo di turista:

Art.3 Promozione turistica integrata

1. La Regione promuove il territorio e le sue diverse articolazioni per creare un sistema turistico integrato al fine di proporre al turista prodotti alla cui realizzazione concorrono tutti gli operatori regionali raggiungendo, in tal modo, il miglior livello di integrazione e coordinamento tra l'attività promozionale e quella di commercializzazione delle risorse e dei prodotti regionali.

2. Gli obiettivi del sistema turistico integrato di cui al comma 1 sono, in particolare, quelli di:

- a) allineare le strategie istituzionali e private verso una direzione comune;
- b) presentare la Regione Friuli Venezia Giulia al mercato come un sistema turistico unico;
- c) ridurre la frammentazione e incrementare il dialogo fra istituzioni e privati;
- d) incrementare l'efficacia delle azioni e ottimizzare le risorse disponibili;
- e) promuovere l'attrattività regionale per nuovi investimenti nel settore turistico;
- f) migliorare la qualità dell'offerta dei servizi prestati al turista e consentire a coloro che svolgono attività di rilevanza turistica di adeguarsi alle nuove tecniche di gestione dell'accoglienza.

3. Gli obiettivi di cui al comma 2 sono delineati nell'ambito di una strategia integrata del sistema turistico regionale che si esplica anche nella redazione di un piano del turismo che la Regione provvede periodicamente ad aggiornare.

Per le strategie integrate riferite ai commi di cui sopra perseguiti dalla Regione FVG si consulti il paragrafo 3.5 e 3.5.1 del presente capitolo dove si analizza l'ultimo Piano Strategico Regionale 2018-2023 in materia turistica e la sua sostituzione col Piano di Rilancio Turismo e Enogastronomia 2020-2021.

Art. 4 Turismo accessibile

1. In attuazione della Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, siglata a New York il 13 dicembre 2006, ratificata e resa esecutiva con la legge 3 marzo 2009, n. 18 [...] la Regione assicura

che le persone con disabilità fisiche, sensoriali e intellettive, possano fruire dell'offerta turistica in modo completo e in autonomia, ricevendo servizi in condizioni di parità con gli altri fruitori. Tali garanzie sono estese anche a coloro che soffrono di temporanea mobilità ridotta.

3. Non è consentito impedire alle persone con disabilità fisiche, sensoriali e intellettive, di fruire, in modo completo e in autonomia, dell'offerta turistica esclusivamente per motivi comunque connessi o riferibili alla loro disabilità.

Il Friuli Venezia Giulia, assieme alla Consulta Regionale delle Persone con Disabilità e all'Associazione Tetra-Paraplegici del FVG, ha avviato il progetto "Una Regione per Tutti", che si pone come obiettivo l'identificazione e l'abbattimento di barriere architettoniche, ma anche strutturali e attitudinali per le persone diversamente abili. In particolare si occupa di garantire accessibilità nelle zone di mare e costiere (spiagge, sport acquatici, parchi divertimento e naturalistici, escursioni in barca etc.), nelle zone collinari e di montagna (scuole di sci, parchi e riserve, itinerari a cavallo, sentieri "per tutti" etc.), in aree di cultura e arte (chiese, musei, dimore storiche, città, borghi, giardini etc.) e per quanto riguarda le *brochure* (linguaggio facile da leggere e capire)⁸.

Inoltre la legge stabilisce quali siano le competenze dei vari enti e soggetti, tra i quali:

Art. 5 Competenze della Regione

1. La Regione riconosce il ruolo strategico del turismo attraverso:

- a) la promozione dell'attrattività del territorio regionale volta a incrementare i flussi turistici;
- b) l'attuazione di politiche di miglioramento degli standard organizzativi dei servizi turistici e del livello della formazione e della qualificazione degli operatori del settore;
- c) il sostegno alle imprese turistiche, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese;
- d) la promozione della cultura del turismo sostenibile per migliorare la qualità ambientale del territorio regionale;
- e) la valorizzazione dei prodotti turistici e delle aree territoriali a vocazione turistica secondo i contenuti del Piano strategico del turismo.

2. La Regione svolge funzioni di indirizzo strategico e di programmazione del sistema turistico regionale ed esercita l'attività di vigilanza e controllo sulla PromoTurismoFVG, di cui alla legge regionale 25 giugno 1993, n. 50 (Attuazione di progetti mirati di promozione economica nei territori montani), quale ente pubblico economico funzionale della Regione stessa.

Il sito web della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia fornisce indicazioni su quali sono le azioni concrete della Regione in questo senso, tra le quali troviamo⁹:

Misure a sostegno delle attività produttive: la Regione si occupa di assegnare contributi nello specifico a maestri e scuole di sci per spese di gestione; a consorzi turistici e reti di impresa turistiche; a sostegno degli operatori economici danneggiati da Covid-19; ai concessionari di stabilimenti balneari; contributi a fondo perduto a sostegno dei settori ricettivo, turistico, dello spettacolo e dello sport.

⁸ <https://www.turismofvg.it/una-regione-accessibile>

⁹ <https://www.regione.fvg.it/rafv/cms/RAFVG/economia-imprese/turismo/>

Valorizzare e promuovere il territorio: la Regione mette a disposizione una linea contributiva per progetti mirati, manifestazioni e iniziative promozionali finalizzati alla promozione turistica del territorio; per la produzione di film e audiovisivi che valorizzino il territorio regionale; per le società di gestione degli alberghi diffusi (compresa l'assunzione di personale manageriale altamente qualificato per il primo periodo di attività); a sostegno dei rifugi alpini.

Migliorare le infrastrutture: la Regione stanziava diversi contributi per la realizzazione e il miglioramento di infrastrutture turistiche; per le aree di sosta temporanea di caravan e autocaravan; per la promozione di pratiche sportive ed escursionistiche all'aria aperta; per enti pubblici, privati e gestori di spiagge e aree sportive e ricreative all'aperto; per la promozione dello sci di fondo; per le scuole di alpinismo, speleologia e sci; per la messa in sicurezza delle aree sciabili attrezzate; per le strutture ricettive turistiche di proprietà dei Comuni montani.

Incentivare il turismo in regione: la Regione incentiva il turismo attraverso i Voucher TURESTA in FVG; contributi alla realizzazione di eventi congressuali; all'organizzazione di soggiorni nel territorio montano; ad agenzie di viaggio e turismo per incrementare l'ingresso e la permanenza di turisti nel territorio regionale.

Supporto alla crescita dell'impresa: contributi nella forma di credito di imposta a favore delle imprese operanti sul territorio regionale (per attività di ricerca e sviluppo, *cyber security*, big data e sviluppo competenze digitali); contributi per il miglioramento delle strutture ricettive; finanziamenti per investimenti in terreni, fabbricati, impianti e attrezzature (FRIE); per la creazione, attivazione, ampliamento di spazi di *coworking* e di nuovi *Fab-lab* ("laboratorio di fabbricazione digitale"); Incentivi per l'attuazione di programmi pluriennali di promozione all'estero.

Innovazione e competitività: Interventi a favore della creazione e sviluppo di reti d'impresa; contributi per l'acquisizione di servizi per l'innovazione e di beni immateriali (marchi, brevetti, diritti di utilizzo ovvero licenze o conoscenze tecniche non brevettate); contributi per l'economia circolare e l'efficientamento energetico; aiuti agli investimenti tecnologici delle PMI.

Sviluppare il mercato attraverso contributi per lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese commerciali, turistiche e di servizio.

Art. 6 PromoTurismoFVG

1. PromoTurismoFVG è preposto al concorso, nel quadro della politica di programmazione regionale, alla promozione e alla gestione dello sviluppo turistico e della pratica sportiva dello sci nella regione Friuli Venezia Giulia.

Sulle azioni specifiche del gruppo PromoTurismo FVG si è già parlato al paragrafo 3.3 del presente capitolo.

Art. 7 Competenze dei Comuni

1. I Comuni esercitano le competenze a essi espressamente attribuite dalla presente legge in materia di agenzie di viaggio e turismo, di strutture ricettive turistiche e di stabilimenti balneari.

2. In particolare i Comuni:

a) gestiscono, attraverso lo sportello unico per le attività produttive e per le attività di servizi, di seguito SUAP, in conformità alla legge regionale 12 febbraio 2001, n. 3 (Disposizioni in materia di sportello unico per le attività produttive e semplificazione di procedimenti amministrativi e del corpo legislativo regionale), e al decreto legislativo 59/2010, le procedure relative all'avvio e all'esercizio delle attività di agenzie di viaggio e turismo, di strutture ricettive turistiche e di stabilimenti balneari;

b) svolgono attività di vigilanza e controllo in materia di agenzie di viaggio e turismo, strutture ricettive turistiche e stabilimenti balneari;

c) possono istituire punti informativi con lo scopo di fornire informazioni turistiche e offrire tutela e accoglienza al turista, distinti dagli Uffici di informazione e accoglienza turistica (IAT) di cui all'articolo 8, o istituire IAT ai sensi dell'articolo 8, comma 2; la gestione dei predetti punti informativi può venir affidata alle Pro Loco mediante apposite convenzioni.

d) svolgono attività di promozione turistica del territorio di competenza nel quadro di programmazione previsto dal Piano strategico del turismo.

Art. 8 Uffici di informazione e accoglienza turistica¹⁰

1. Nelle località o nei territori a prevalente interesse turistico, PromoTurismoFVG può istituire, a norma dell'articolo 5 bis, comma 4, lettera e), della legge regionale 25 giugno 1993, n. 50 (Attuazione di progetti mirati di promozione economica nei territori montani), Uffici di informazione e accoglienza turistica (IAT) che assicurano i servizi di accoglienza, informazione e assistenza turistica al pubblico.

2. Gli IAT possono anche essere istituiti dai Comuni, dalle Pro loco o da altri soggetti espressione del territorio, previa stipula di accordi con la stessa PromoTurismoFVG, aventi a oggetto gli standard uniformi di qualità dei servizi da fornire all'utenza e dei materiali informativi da divulgare.

3. L'Amministrazione regionale è autorizzata a concedere contributi alla PromoTurismoFVG per il supporto al funzionamento degli IAT istituiti dai Comuni o dagli altri soggetti che si accordano ai sensi del comma 2 con PromoTurismoFVG.

4. Gli IAT gestiti in convenzione con PromoTurismoFVG all'entrata in vigore della presente legge continuano ad operare in conformità alle convenzioni medesime sino alla loro naturale scadenza.

Ad oggi sono ben 49 gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica dislocati sul territorio regionale¹¹, 16 dei quali sono gestiti direttamente dal gruppo PromoTurismo FVG¹². Troviamo gli uffici IAT nei comuni di Barcis, Bordano Internepo, Buttrio, Casarsa della Delizia, Codroipo, Cordovado, Fagagna, Fogliano Redipuglia, Gemona del Friuli, Gradisca d'Isonzo, Latisana, Malborghetto Valbruna, Moggio Udinese, Manzano, Monfalcone, Mortegliano, Resia, San Daniele del Friuli, San Pietro al Natisone, Sauris, Sappada, Sesto al Reghena, Spilimbergo, Sutrio, Tricesimo e Venzone. (Tre degli uffici IAT sopra citati sono siti in territorio carnico).

Si riporta inoltre il ruolo affidato alle Pro Loco di cui all'articolo 9 comma 1:

Art. 9 Pro loco

1. Le associazioni Pro loco e loro consorzi, costituiti al fine dello svolgimento coordinato delle attività di animazione turistica, sono soggetti di diritto privato costituiti su base volontaria, aventi il compito di valorizzare le peculiarità storiche, artistiche, culturali, naturalistiche e sociali del territorio in cui operano.

Dati relativi al 2018 contano 220 Pro Loco in Friuli Venezia Giulia con 23 mila soci, tutti volontari attivi. Sono 800 le sagre e fiere e 600 gli altri eventi (dalla passeggiate agli eventi artistici, dalle rievocazioni storiche allo

¹⁰ Articolo sostituito da art. 2, comma 3, lettera b), L. R. 45/2017. Vengono qui riportati solamente i primi commi che trattano nello specifico gli IAT.

¹¹ <http://www.prolocoregionefvg.it/uffici-turistici/>

¹² *Company Profile* PromoTurismo FVG

sport, ai seminari e presentazioni di libri), per un totale di mille 400 appuntamenti organizzati dalle Pro Loco del Friuli Venezia Giulia, i quali richiamano 1 milione di partecipanti (di questi il 44% sono famiglie, il 31% giovani, il 25% anziani)¹³.

Art. 12 Consorzi turistici per la gestione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico

1. I Consorzi turistici per la gestione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico, di seguito denominati Consorzi turistici, sono costituiti da soggetti privati operanti nel settore del turismo, del commercio e dei servizi, con l'eventuale partecipazione di enti pubblici, e svolgono, anche in collaborazione con PromoTurismoFVG, attività di gestione, promozione e di commercializzazione dell'offerta turistica regionale e locale, attraverso l'elaborazione di piani e progetti di promozione e commercializzazione, l'elaborazione di sistemi informativi e informatici a sostegno delle attività turistiche, nonché attraverso la creazione e l'eventuale gestione di strutture turistiche e di sistemi informativi e informatici a sostegno delle attività turistiche.

Gli articoli fin ora presentati riguardano gli enti e soggetti principalmente coinvolti nella gestione della cosa turistica, i rimanenti articoli regolano numerosi altri aspetti del settore del turismo, più precisamente in merito a: strutture ricettive, gli incentivi per il settore, la diffusione di forme d'innovazione turistica e sostituzioni, modifiche ed inserimenti di alcuni articoli presenti in leggi regionali precedenti. Non ci soffermeremo su tali articoli, troppo specifici e dettagliati per i fini di questa ricerca.

3.5 Piano Strategico Turismo 2018/2023

Il Piano Strategico 2018/2023 è il documento di pianificazione regionale, approvato dalla Giunta regionale l'8 febbraio 2019, il Piano illustra i valori, le finalità e i principi che guidano l'azione di governo sui quali si basa l'attività amministrativa improntata alla sua realizzazione.¹⁴

Le strategie del Piano traducono gli obiettivi politici strategici del Programma di governo, in un'ottica quinquennale, declinandoli in otto ambiti di attività individuati dalle Linee Strategiche:

- 1 - Famiglia e benessere delle persone
- 2 - Sicurezza
- 3 - Identità e autonomie locali
- 4 - Competitività e occupazione
- 5 - Grandi infrastrutture e Piano unitario del territorio
- 6 - Mondo agricolo e ambiente
- 7 - Cultura e turismo di qualità
- 8 - Semplificazione, fiscalità e autonomia

Per ciascuna Linea Strategica vengono riportati: **mission** (la quale declina principi e obiettivi primari); **strategia** (che esprime il dettaglio della pianificazione con gli obiettivi di legislatura che saranno oggetto della programmazione e della performance dell'Ente); **scenario di riferimento** (in cui si propongono le informazioni e i numeri più significativi a rappresentare l'ambiente in cui si svolge la strategia).

Inoltre il Piano contiene: un'analisi SWOT che permette di valutare con attenzione l'ambiente interno ed esterno in cui opera l'Ente; un *tag cloud* che rappresenta visivamente i termini chiave del Programma di Governo con i suoi obiettivi; una mappa della strategia che illustra la relazione tra i principi, i valori e le finalità a cui tende l'azione di governo e l'attività amministrativa.

¹³ <https://www.ilfriuli.it/articolo/tendenze/le-pro-loco-fvg-valgono-200-milioni-l-anno/13/223780>

¹⁴ <https://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/GEN/piano-strategico-2018/>

Com'è leggibile dall'elenco numerato riportato sopra, il Piano si occupa di turismo all'interno della linea strategica numero 7, denominato "Cultura e Turismo di qualità", per il quale si analizzeranno mission, strategia e scenario di riferimento

Mission

La mission viene posta come introduzione in poche righe, integralmente riportata quid i seguito:

"Riscoprire le radici e rafforzare l'identità attraverso la valorizzazione del patrimonio e delle tradizioni culturali regionali. Mettere in luce le specificità storiche, artistiche e paesaggistiche della nostra terra. Offrire ai visitatori percorsi turistici di qualità capaci di unire cultura, bellezze naturali ed eccellenze enogastronomiche, per diventare cittadini temporanei che vivono l'esperienza del viaggio da protagonisti."

Strategia

Le strategie per la cultura vedono la Regione come promotrice del territorio e delle sue ricchezze, la quale opera attraverso progetti condivisi tra realtà limitrofe o affini, concentrandosi su un tema centrale annuale. Le iniziative culturali saranno individuate sulla base di quanto più prevedano collaborazioni e sinergie tra più soggetti pubblici e privati, sviluppate sul motivo tematico deciso dalla Regione, come accennato sopra. In questo senso vengono presentati alcuni esempi determinati per il corrente Piano; l'anno 2019 sarà rivolto alla valorizzazione di Leonardo da Vinci (500° anniversario di morte) e della città romana di Aquileia (2.200° anniversario della fondazione).

Anche i musei e le biblioteche saranno chiamati a presentare progetti in rete, legati alle specifiche tematiche annuali e pluriennali. L'integrazione della normativa che disciplina l'istituzione del Sistema museale regionale permetterà a tutte le istituzioni che ne faranno parte di dotarsi di un logo di riconoscimento comune e di avvalersi delle campagne promozionali che saranno messe in atto da PromoTurismoFVG. Grande importanza è attribuita alla capacità di aggregazione fra più musei in forma di rete finalizzata alla valorizzazione delle relazioni con il territorio e alla promozione congiunta dell'offerta, grazie anche all'aiuto della "Museum Card" (che porterà visibilità anche a soggetti poco noti).

È inoltre previsto dal Piano un filone di promozione delle cultura storica, la quale trova numerosi luoghi significativi all'interno della regione. In particolare verranno sostenuti investimenti per il recupero, la conservazione e la valorizzazione dei beni del patrimonio archeologico (anche industriale), architettonico, storico e artistico. Si comincerà nel 2019 col restauro di edifici costruiti tra il Basso Medioevo e il Rinascimento.

Non solo beni materiali rientrano nella valorizzazione prevista dal Piano ma pure il ricco patrimonio immateriale: antichi saperi, artigianato ed enogastronomia collo scopo di tramandarlo alle generazioni future.

Il collegamento e la modellazione del patrimonio culturale e dei relativi eventi permetterà di estendere la parte del territorio che è già ad alta vocazione turistica: per favorire l'afflusso dei visitatori il focus si concentrerà sull'offerta di qualità, alle tradizionali mete di mare e montagna si uniscono le città d'arte, le eccellenze enogastronomiche, sport, benessere e salute, un valore aggiunto che le persone cercano e possono trovare sul territorio.

La Regione vuole rafforzare il proprio posizionamento nazionale e internazionale per diventare una destinazione turistica a 360 gradi, attraverso la modellazione del patrimonio culturale ed eventi relativi si favorirà l'afflusso dei visitatori integrando alle tradizionali mete di mare e montagna le città d'arte, le eccellenze enogastronomiche, sport, benessere e salute, una destinazione cioè aperta tutto l'anno.

In questo senso verranno rafforzate le competenze professionali degli operatori del settore per lo sviluppo di una cultura dell'accoglienza sostenibile, orientata al miglioramento della ricettività, e si punterà ad

innalzare la qualità di servizi e infrastrutture per il turista, con particolare attenzione verso i poli sciistici, la rete di ciclovie e le stazioni termali.

Inoltre, per raggiungere gli obiettivi di destagionalizzazione e innovazione del prodotto è necessaria una offerta completa ed integrata che punterà, con pacchetti rivolti a specifiche fasce di utenza sia locale che nazionale che estere, alla creazione di percorsi turistici esperienziali capaci di soddisfare le nuove esigenze dei viaggiatori.

La Regione si impegnerà inoltre ad ampliare il numero dei siti Unesco sul proprio territorio, a valorizzarli tramite itinerari di visita integrati per rafforzare il legame tra cultura e turismo e a promuovere il turismo *outgoing* attraverso la promozione internazionale del territorio e la collaborazione con i territori limitrofi come Veneto, Austria, Slovenia e Croazia.

Per una proposta di marketing territoriale integrato verrà consolidato l'uso dei social per una promozione unitaria dell'offerta turistica. La chiave è dunque la creazione di un marchio riconoscibile ed esclusivo in grado di valorizzare la visione d'insieme e che racchiuda l'essenza del prodotto Montagna FVG per la promozione in Italia ma soprattutto all'estero, sia durante la stagione invernale che quella estiva.

Altro elemento fondamentale per la valorizzazione complessiva del territorio è lo sport. La sua capacità di aggregazione e relazione lo fanno rientrare a pieno titolo tra i valori del Piano: in questa prospettiva verranno sostenuti gli sport cosiddetti minori e paraolimpici e verranno sviluppate collaborazioni tra mondo sportivo, sanitario e scolastico per sostenere la pratica sportiva tra i giovani.

Scenario

Il Friuli Venezia Giulia vanta un ricchissimo patrimonio culturale che va dalla preistoria alla Serenissima, e conta un numero significativo di siti e aree tutelati dall'UNESCO: il parco di Miramare a Trieste, la zona archeologica di Aquileia, le Dolomiti Friulane, Cividale del Friuli, Palù di Livenza e la fortezza di Palmanova.

Il valore aggiunto del sistema produttivo culturale e creativo del Friuli Venezia Giulia è stimato in 1,8 miliardi di euro, pari al 5% del valore aggiunto dell'intera economia. Gli occupati nel settore sono circa 33 mila per un'incidenza totale del 6%.

Si stima che nel 2017 la spesa turistica attivata dal sistema produttivo culturale e creativo in regione ammonti a 866 milioni di euro, cifra che corrisponde alla metà circa della spesa turistica complessiva, valore molto più elevato di quello registrato in media sul territorio nazionale. Anche musei ed aree archeologiche statali registrano significativi risultati in termini di performance di visitatori ed incassi.

Molte presenze vengono riscosse da eventi sportivi, in particolari legati al calcio (essendo lo sport maggiormente praticato in regione), i quali possono costituire uno degli strumenti di marketing territoriale per il turismo, che si conferma come uno dei settori portanti per lo sviluppo del sistema economico regionale il cui valore, solo considerando la componente estera, rappresenta la quinta voce di entrata.

La distribuzione degli atleti (il 34% degli abitanti pratica attività sportiva e il 27% la svolge in maniera continuativa) rispecchia le caratteristiche storico-culturali locali e gli impianti disponibili: sono molto praticati la pallacanestro, la vela, la pallavolo e il tennis.

L'industria turistica mette a disposizione oltre 150 mila posti letto in circa 7 mila imprese ricettive, si tratta prevalentemente di strutture complementari e, nel caso degli alberghi, strutture di medio-basso stellaggio e dimensione.

Guardando all'evoluzione dell'offerta ricettiva si segnala per l'alberghiero un lento processo di aumento dei posti letto; anche nell'extra-alberghiero sono aumentati i posti letto dei B&B e degli agriturismo, pur rimanendo ancora al di sotto dei valori nazionali. La ricettività regionale è ancora di tipo medio-basso ed è caratterizzata da un elevato numero di posti letto, come rilevato dal tasso di ricettività (12,1 posti letto ogni 100 abitanti contro la media nazionale pari a 8,2), distribuiti soprattutto in strutture extra-alberghiere o

alberghiere a basso stellaggio, come si rileva dal rapporto tra le presenze in alberghi a 4-5 stelle e quelle registrate complessivamente (17% in regione contro il 31% della media nazionale).

La ricettività alberghiera non è ancora pienamente sfruttata, le presenze registrate occupano infatti poco più di un terzo della capacità ricettiva alberghiera netta.

Le località di mare rappresentano ancora oggi il fulcro del turismo in regione, con una quota di presenze molto vicina al 60% del totale. Si procede però alla valorizzazione di altre proposte oltre a quella balneare, per ridurre la stagionalità dei flussi, come ad esempio il turismo legato al vino e all'agroalimentare: si stima che i turisti stranieri in vacanza enogastronomica in Friuli Venezia Giulia superino le 800 mila unità annuali.

3.5.1 Piano di Rilancio Turismo e Enogastronomia 2020-2021

Il Piano Strategico regionale 2018-2023 è risultato inevitabilmente inefficace ed inadatto nel momento in cui la pandemia di Covid si è manifestata, con le sue travolgenti e profondissime conseguenze.

È il direttore marketing di PromoTurismo FVG, Bruno Bertero, che preannuncia la creazione di un nuovo e più efficace Piano Strategico per affrontare i cambiamenti post pandemici, i cui lavori d'elaborazione cominceranno da marzo 2022: un Piano che tenga conto della complessità e dei numerosi limiti imposti da un nuovo ed inevitabile stile di vita.

Già nel 2020 però, PromoTurismo FVG identifica alcune linee guida per una "nuova gestione" del turismo regionale e per il suo rilancio, assieme allo scomparto dell'enogastronomia. Tale piano di rilancio prende il nome di "Piano Rilancio Turismo e Enogastronomia 2020-2021", elaborato tra maggio e giugno 2020, ed offre alcuni spunti sulle strategie adottate dal Gruppo per affrontare il turismo in una ottica di riposizionamento e di riconsiderazione allo scopo di fronteggiare consapevolmente la crisi pandemica.

Il Piano, basandosi su una analisi delle tendenze turistiche di viaggio e di vacanza in tempi Covid, si sviluppa su più tematiche, precisamente 7 e riguardano: la segmentazione dei target e dei mercati, il restart dei prodotti, gli eventi, le diverse strategie territoriali, la strategia ICT, un piano media e per finire la stimolazione della domanda.

Di seguito verranno affrontati i suddetti punti, con diverso grado di approfondimento in relazione all'interesse che i vari elementi apportano ai fini del presente elaborato.

Analisi e tendenze

Riporto in sintesi le principali tendenze post Covid individuate dal Piano, ipotesi di alcuni elementi di scenario:

- Centralità della questione sanitaria: la ripartenza sarà più facile per quei territori in grado di garantire bassi rischi di contagio e una pronta risposta alle emergenze sanitarie;
- Affermazione della *staycation*: forme di viaggio concentrate prevalentemente nella propria nazione di breve-medio raggio o nei pressi della residenza abituale;
- *Undertourism*: in contrapposizione all'*Overtourism*, un turismo che predilige l'Italia meno nota e affollata, le attività *open air* e il turismo lento;
- Viaggi individuali (coppie o famiglie) ripartiranno più velocemente di quelli di gruppo per la necessità o propensione al mantenimento delle forme di distanziamento sociale;
Centralità del digitale in tutte le fasi della vacanza e nella comunicazione della destinazione;
- Aumento del valore percepito del viaggiare responsabilmente.

Segmentazione target e mercati

PromoTurismo tra le sue attività di rilancio del settore turistico prevede una rielaborazione dei segmenti di target e mercato ed identifica i più efficaci a cui rivolgersi. La segmentazione risponde ai seguenti criteri:

- Segmentazione geografica: paesi di residenza;
- Segmentazione anagrafica: motivazioni di viaggio;
- Segmentazione per gruppi: stili di vita;
- Segmentazione per profilo: Personas.

1. Segmentazione geografica: a partire da aprile 2020 l'area promotion ha effettuato un'osservazione costante dell'evoluzione dell'emergenza nei principali paesi target della destinazione Friuli Venezia Giulia: Italia, Austria, Germania, Ungheria, Repubblica Ceca, Slovacchia; oltre che un continuo monitoraggio dei mercati, tramite contatti diretti coi principali tour operator dei singoli paesi.

È chiaro che questo elemento coinvolge inderogabilmente la possibilità di spostamenti tra stati, la quale cambia di frequente, secondo le diverse situazioni sanitarie dei singoli paesi, sui quali influirà senz'altro la paura di esporsi al virus, il rischio di minore disponibilità di budget e il disorientamento causato dalle comunicazioni contraddittorie dei vari governi rispetto alla libertà di movimento al di fuori dei confini nazionali.

2. Segmentazione anagrafica: viene riportata di seguito la tabella proposta dal piano riguardo alla segmentazione su base anagrafica; vengono prima individuate le 5 principali generazioni del nostro tempo e per ognuna di esse, sulla base di certe caratteristiche comuni all'interno della generazione stessa, si prospetta un certo tipo di turismo e di approccio al turismo, così che sia possibile individuare proposte adeguate alle richieste dei diversi turisti. Vediamo come in base all'età dei visitatori cambiano le motivazioni di viaggio, i mezzi utilizzati, l'attenzione alla sostenibilità, al self-packaging, il bisogno di sicurezza ecc....

MATURE GENERATION	BABY BOOMERS	X GENERATION	Y GENERATION	Z GENERATION
Periodo nascita: 1920-1945 Fascia d'età: 70 - 95 Caratteristica generale: Fatti da soli Personalità: Sacrificio per fare/amore Tratto psicologico: Sicurezza Motto psicologico: "Io devo"	Periodo nascita: 1946-1964 Fascia d'età: 56 - 74 Caratteristica generale: Individualismo Personalità comune: Individualismo Tratto psicologico: Auto soddisfazione Motto psicologico: "Io merito"	Periodo nascita: 1965-1978 Fascia d'età: 37 - 50 Caratteristica generale: Equilibrio Personalità comune: Equilibrio Tratto psicologico: Dipendenza Motto psicologico: "Io ho bisogno"	Periodo nascita: 1979-1999 Fascia d'età: 16 - 36 Caratteristica generale: Complessità Personalità comune: Complessità Tratto psicologico: Dovere Motto psicologico: "Devo arrivare"	Periodo nascita: 1996 -2012 Fascia d'età: 26 - 8 Caratteristica generale: Sicurezza Personalità comune: Sicurezza Tratto psicologico: Indipendenza Motto psicologico: "Io posso"
<ul style="list-style-type: none"> • RICERCA RIPOSO E SICUREZZA • PROPOSTE SEMPLICI & SICURE NEI DINTORNI • PACCHETTI "ALL INCLUSIVE" TAILLOR MADE • PACCHETTI - CON ESPERIENZE ATTENTE AL DETTAGLIO E SERVIZI DELIVERY ANCHE IN VACANZA • CERCARE DI RIDURRE AI MINIMI LA SOCIALIZZAZIONE • NON SCELGONO IN BASE AL PREZZO • FEDELITÀ ALLA DESTINAZIONE CHE OFFRE LE CARATTERISTICHE PRECEDENTI • EVITARE DESTINAZIONI PIÙ CONOSCIUTE (CONSIDERATE PIÙ AFFOLLATE) • 0 O 1 VACANZE L'ANNO 	<ul style="list-style-type: none"> • RICERCA BENESSERE E SCOPERTA IN SICUREZZA • PERSONALIZZAZIONE PROPOSTE • VACANZE BREVI E MOLTO ATTENTE AL DETTAGLIO • EVITARE DESTINAZIONI PIÙ CONOSCIUTE (CONSIDERATE PIÙ AFFOLLATE) • DESTINAZIONI NATURALISTICHE • "ALL INCLUSIVE" TAILLOR MADE • NON SCELGONO IN BASE AL PREZZO • PREDILIGONO IL TERRITORIO NAZIONALE E SOPRATTUTTO REGIONALE/TERRITORIALE 	<ul style="list-style-type: none"> • RICERCA SICUREZZA • PROPOSTE SEMPLICI & SICURE SIA NEI DINTORNI CHE ALL'ESTERO • SCELTA DESTINAZIONI NATURALISTICHE • VACANZE CON FAMIGLIA 	<ul style="list-style-type: none"> • SELF-PACKAGING PROPOSTE • RICERCA ESPERIENZA • PROPOSTE SEMPLICI MA DIVERSE • RICERCA ESPERIENZE EXTRA DA ASSOCIARE ALLA META TURISTICA • SCELTA IN BASE A SERVIZI EXTRA OFFERTI (ES. DEGUSTAZIONE VINO ECC) • VACANZE BREVI • VACANZE IN GRUPPI DI AMICI/COPPIA 	<ul style="list-style-type: none"> • SELF-PACKAGING PROPOSTE • SCELTA DESTINAZIONI NATURALISTICHE • SCELTA LOCATION GREEN • VACANZE CON AMICI • SCELTA IN BASE AL PREZZO
TURISMO RURALE/NATURALE ESPERIENZA TAILLOR MADE DETTAGLIO + SICUREZZA PREFERISCONO PROFESSIONALITÀ HOTEL UTILIZZO MEZZI PROPRI /PICK UP	TURISMO RURALE/NATURALE ESPERIENZA TAILLOR MADE DETTAGLIO + SICUREZZA ALL INCLUSIVE UTILIZZO MEZZI PROPRI /PICK UP	TURISMO FAMILIARE SELF-PACKAGING SICUREZZA APPARTAMENTI CON CUCINA UTILIZZO MEZZI PROPRI	TURISMO SOFISTICATO SELF-PACKAGING E NON SEMPLICITÀ + DIVERSITÀ + SICUREZZA HOTEL - B&B - APPARTAMENTI UTILIZZO MEZZI PROPRI E NON	TURISMO SOSTENIBILE SELF-PACKAGING DETTAGLIO + SICUREZZA BEST PRICE UTILIZZO MEZZI PROPRI E NON

Figura 27. Segmentazione anagrafica per il turismo post-Covid. Fonte: Piano Rilancio e Enogastronomia 2020-2021

3. Segmentazione per gruppo: anche in questo caso si identificano i principali gruppi che costituiscono i turisti nella regione Friuli Venezia Giulia e sono:

- Famiglia: il turista che viaggia in famiglia predilige proposte sicure e standardizzate. Questo gruppo contempla anche la rapida evoluzione verso la tipologia di famiglia monoparentale, segmento in crescita e con una alta redditività per il turismo;
- Single: è un segmento in grande crescita (dagli under 25 a persone di 55 anni).
- Coppie DINKS (Double Income, No Kids): tipicamente appartengono alla generazione X, coppie stabili, con incassi regolari, ma che hanno rinunciato ad avere figli per la carriera o hanno già i figli fuori di casa.

- Amici - LAT (Living Apart Together): rappresenta un nuovo segmento, estremamente interessante per la sua capacità economica. Sono coppie che realizzano insieme le attività di intrattenimento, culturali o turistiche, ma che ognuno vive separatamente, magari in compagnia degli amici.

4.Segmentazione per profilo: diverse sono le personas emerse in questa fase di crisi sanitaria; di seguito verranno riportate con il relativo approccio di marketing considerato più efficace. 7 sono i profili potenziali dei turisti elaborati sulla base del possibile approccio alla pandemia e al suo sviluppo, dai *defenders* (chi ha molta paura di contrarre il virus) ai *communitarians* (coloro che con senso di speranza e solidarietà affrontano la nuova crisi).

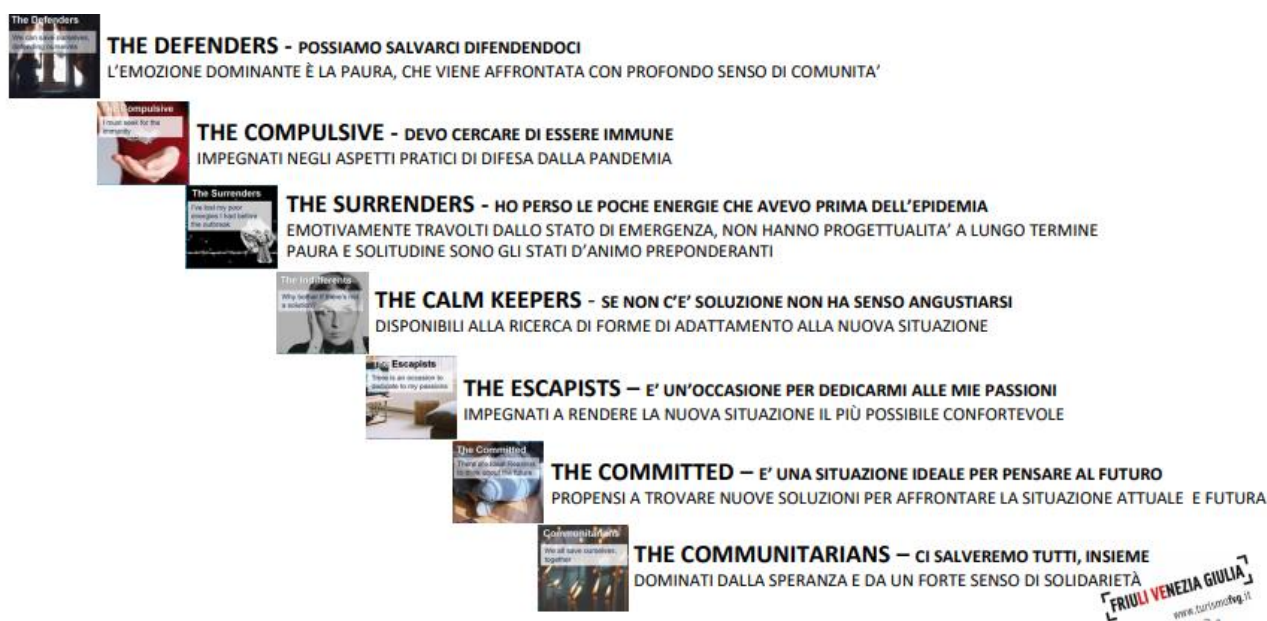


Figura 28. Segmentazione per profilo: personas emergenti. Fonte: PromoTurismo FVG

Pertanto, col procedere della situazione pandemica e delle rispettive norme di restrizione di viaggio fra i diversi stati europei ma non solo, i mercati su cui puntare per il rilancio saranno: il mercato limitrofo (si parla del Friuli Venezia Giulia secondo il concetto “non dare per scontata casa tua”); il mercato domestico italiano; il mercato europeo (a seconda dei diversi stati); il mercato internazionale. Tali mercati con le rispettive strategie vengono collocati in una serie di interventi gerarchizzati, come detto prima, sulla base del devolversi della pandemia. Vediamo di seguito la tabella che esprime questo concetto:

DI SEGUITO LA GERARCHIZZAZIONE DEI MERCATI MEDIANTE UNA CLASSIFICAZIONE SECONDO LIVELLO DI PRIORITÀ:

MERCATI STRATEGICI PROMOZIONE DA SUBITO	MERCATI STRATEGICI CUSTOMER CARE PROMOZIONE DALL'ESTATE 2020	MERCATI PRIORITARI PROMOZIONE DALL'AUTUNNO 2020	MERCATI COMPLEMENTARI PROMOZIONE DAL 2021
FVG (MERCATO INTERNO) ITALIA: VENETO EMILIA ROMAGNA TRENTINO PIEMONTE LOMBARDIA	RESTO D'ITALIA AUSTRIA GERMANIA UNGHERIA REP CECA REP SLOVACCA	SLOVENIA CROAZIA	PAESI SCANDINAVI RUSSIA LUSSEMBURGO USA GIAPPONE

Figura 29. Gerarchizzazione dei mercati. Fonte: PromoTurismo FVG

Vediamo come subitaneamente si è deciso di rivolgersi al mercato interno regionale e a quello classico italiano che negli ultimi anni ha interessato maggiormente il Friuli Venezia Giulia, regioni che riguardano principalmente il Triveneto o comunque regioni settentrionali. In una fase successiva i mercati d'interesse per la promozione della destinazione FVG saranno anche in questo caso i più classici e consolidati, per quanto riguarda i paesi europei, Austria e Germania principalmente; e ancora, in una fase successiva, ci si rivolgerà ai paesi scandinavi ed altri extra europei.

Restart dei prodotti

La crisi pandemica ha inoltre reso necessario una rielaborazione dei prodotti turistici, suddivisi in sei ambiti principali: "mare", "montagna", "bike", "cultura", "corporate" ed "enogastronomia". Per ognuno di questi si sono individuate le logiche della ripartenza (target e mercato di riferimento), le tempistiche, i principali elementi di sviluppo del prodotto e gli obiettivi verso cui orientarsi. Nel presente paragrafo non ci si soffermerà sui singoli prodotti presentati, perché poco inerenti ai fini della ricerca, ma verranno analizzate nello specifico le linee guida elaborate per l'ambito Montagna (in riferimento al progetto Montagna 365) nel prossimo capitolo.

Eventi

Per quanto riguarda il tema degli eventi vengono anzitutto definiti quali verranno eliminati, quali sono in fase di valutazione e quali si svolgeranno, alcuni in modalità digitale. Inoltre, dopo alcuni dati relativi al budget impiegato per i grandi eventi in regione, viene specificato come, ai fini del rilancio dell'attività turistica in Friuli Venezia Giulia, sia necessario riuscire a supportare la realizzazione di eventi dal vivo in grado di caratterizzare l'immagine della regione a livello nazionale ed internazionale. In attuazione della legge regionale 12 giugno 2020, n. 12, "Disposizioni di sostegno al comparto degli eventi dal vivo e del cinema" e in particolare l'articolo 1 (Realizzazione di spazi pubblici all'aperto Covid-free), PromoTurismoFVG in accordo con i soggetti organizzatori degli eventi e con le amministrazioni comunali coinvolte, individuerà forme di intervento idonee ad assicurare la pronta realizzazione degli spazi pubblici all'aperto Covid-free. In questo senso, tenuto conto delle principali manifestazioni e spettacoli dal vivo, si propongono le seguenti aree: Gorizia, Pordenone, Trieste, Udine, Lignano Sabbiadoro, Tarvisio, Grado, Palmanova, Majano, Monfalcone, Codroipo, Aquileia. Già vediamo come la Carnia rimanga esclusa dalla gestione dei principali eventi in regione in tempi di Covid, elemento che suggerisce l'effettiva mancanza di grandi eventi rilevanti in territorio carnico.

Strategia territoriale

La strategia territoriale si sviluppa su 3 punti principali: Il Consorzio Unico della Montagna, CONVENTION&VISITOR BUREAU, Brand FVG TASTE.

Il Consorzio, ancora in fase di creazione, verrà affrontato nel seguente capitolo dedicato alla montagna in Friuli Venezia Giulia.

Il Trieste Convention&visitor bureau nasce dall'unione di intenti tra Regione Friuli Venezia Giulia, PromoTurismoFvg, il Comune di Trieste, il Tavolo dell'Imposta di soggiorno e il coinvolgimento degli operatori locali in forma aggregata. È il primo hub congressuale a livello regionale con un nuovo centro congressi a livello internazionale, nasce come risposta alla richiesta sempre crescente di una sede che possa ospitare a Trieste eventi sostenibili ed innovativi, la struttura infatti rappresenta il più grande auditorium del Nord Est d'Italia con 1.856 posti.¹⁵

¹⁵ <https://www.ilfriuli.it/articolo/viaggi/a-trieste-nasce-il-conventionvisitors-bureau/11/240916>

Si punterà inoltre al rafforzamento del brand FVG Taste con l'obiettivo di costruire, programmare e realizzare una strategia promozionale del comparto agroalimentare e vitivinicolo coi principali attori del Friuli Venezia Giulia, allo scopo di incrementare le vendite dei singoli prodotti in abbinamento alla promozione turistica.

Gli attori coinvolti in questo senso sono PromoTurismo FVG, l'Ersa (Agenzia regionale per lo sviluppo rurale in FVG), Agrifood FVG e diversi Consorzi di Tutela (Prosciutto di San Daniele, tutela formaggio Montasio, delle DOC, Collio, Olio Tergeste). Inoltre, le attività previste sono:

- Visual e creatività dedicata (per ADV e allestimenti fieristici);
- Incontri periodici (circa ogni due settimane);
- Condivisione dei calendari delle attività promozionali;
- Analisi dei mercanti e dei trend.

Strategia ICT

Anche per quanto riguarda le ICT 3 sono le strategie previste: una nuova tecnologia FVGCard, di cui si è già parlato; un servizio di booking on line; la gestione dei big data (cellule telefoniche).

La destinazione turistica FVG acquisisce un DMS composto da diversi moduli. Il DMS di Feratel si chiama Deskline e comprende un servizio di booking, webclient ed un modulo esperienziale. Per la gestione dei big data PromoTurismo FVG si affida a Motion Analytica, la quale applica algoritmi di intelligenza artificiale e apprendimento automatico su dati provenienti da fonti come società di telecomunicazioni, social network, archivi statistici e database specifici del contesto per dettagliare le caratteristiche del turismo, i modelli di mobilità nelle destinazioni e i profili dei turisti.¹⁶

Piano media

Il piano media, atto a rafforzare la presenza della destinazione Friuli Venezia Giulia online, si sviluppa su più elementi, precisamente sei, tra i quali troviamo "visual e creatività" con la creazione di uno spin off generico su tutto il sistema ("Friuli Venezia Giulia: a braccia aperte!") con varie declinazioni: "Aria aperta" (montagna e outdoor), "Città aperte" (città d'arte), "Mare aperto" (mare), "Occhi aperti" (cultura); per il "digital" si prosegue ininterrottamente con le attività in organico sul sito web www.TurismoFVG.it (in lingua italiana, inglese e tedesca) e con la gestione dei contenuti video su youtube. Nel punto relativo ai social vediamo la presenza di un'azione a livello regionale e nazionale su facebook, instagram e twitter, con attività di social advertising con i soggetti della campagna "FVG a braccia aperte!" declinate per i social. Per il mercato internazionale si punta invece all'attività organica su facebook, in particolare per il mercato germanofono. Certa attenzione viene dedicata alla presenza del FVG offline, la comunicazione offline sarà gestita attraverso campagne mirate su emittenti radio regionale e nazionali e supportata da una forte comunicazione su carta stampata. Per quanto riguarda il mercato internazionale ci si sofferma nuovamente sull'area germanica, con investimenti su quotidiani e testate di settore austriache e tedesche. In questo senso una parte del piano off line è dedicata all'enogastronomia in particolare.

Stimolazione della domanda

Per l'incentivazione dei pernotti vi sono alcune iniziative già in corso dal mese di maggio 2020: la FVG Card (per i musei, impianti in montagna e promozione specifica dedicata al personale sanitario italiano); il "Passaporto per la Strada del vino e dei sapori"; il portale "io compro FVG" e servizi per il turista e per i cittadini con il progetto cluster Agrifood ed i voucher "Prodotti Montagna" (voucher per un soggiorno di 3 notti consecutive presso strutture convenzionate solamente per cittadini residenti in FVG).

¹⁶ <https://www.motionanalytica.com/>

3.6 I flussi turistici in regione

Fatta chiarezza sulla programmazione e legislazione turistica entro cui operano gli operatori del settore in Friuli Venezia Giulia, vediamo ora quali sono i risultati concreti relativi al fenomeno turistico, misurazioni sui flussi turistici, arrivi, presenze e permanenza media.

La Regione pubblica annualmente un rapporto statistico denominato “Regione in cifre”, l’Annuario statistico regionale edito la prima volta nel 1970, fatto che lo aggiudica come il più longevo d’Italia. Elaborato dagli operatori del Servizio programmazione, pianificazione strategica, controllo di gestione, statistica e sicurezza sul lavoro, è un valido strumento sia per il settore pubblico che per quello privato poiché esplica le performance economiche del territorio permettendo di individuare le potenzialità di sviluppo e di formulare delle ipotesi sul futuro.

Il rapporto a cui si farà riferimento nel presente paragrafo è l’ultimo pubblicato “Regione in cifre 2020”, edito nel mese di ottobre del 2020 e riferito all’anno 2019, il quale si riferisce ai seguenti settori d’analisi:

1. Territorio
2. Infrastrutture
3. Economia e Lavoro
4. Pubblica Amministrazione
5. Società
6. Popolazione
7. Confronti internazionali

I dati relativi al turismo sono raccolti all’interno della sezione relativa ad “Economia e Lavoro” dove vengono analizzati i principali flussi turistici regionali, anche in rapporto al contesto nazionale.

Tav. 12.1 - ITALIA ARRIVI PRESENZE E PERMANENZA MEDIA NEGLI ESERCIZI RICETTIVI - Anno 2019

REGIONI	TOTALE			di cui STRANIERI		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)
Piemonte	5.357.016	14.889.951	2,8	2.109.270	6.538.527	3,1
Valle d'Aosta	1.270.306	3.625.616	2,9	505.801	1.512.615	3,0
Lombardia	17.509.461	40.482.939	2,3	9.479.813	24.253.561	2,6
Liguria	4.797.820	15.074.888	3,1	2.192.634	6.142.004	2,8
Trentino-Alto Adige	12.222.269	52.074.506	4,3	6.902.224	31.132.559	4,5
Veneto	20.194.655	71.236.630	3,5	13.194.462	48.168.630	3,7
FVG	2.650.717	9.052.850	3,4	1.401.850	5.154.811	3,7
Emilia-Romagna	11.597.928	40.360.042	3,5	3.123.454	10.611.605	3,4
Toscana	14.346.280	48.077.301	3,4	7.874.759	25.760.018	3,3
Umbria	2.437.368	5.889.224	2,4	707.397	2.078.727	2,9
Marche	2.417.288	10.370.800	4,3	396.208	1.722.945	4,3
Lazio	12.857.606	39.029.255	3,0	8.166.261	24.391.789	3,0
Abruzzo	1.643.166	6.176.702	3,8	192.703	793.468	4,1
Molise	136.757	439.645	3,2	12.043	34.744	2,9
Campania	6.279.795	22.013.245	3,5	2.922.124	10.629.878	3,6
Puglia	4.258.308	15.441.469	3,6	1.172.536	3.842.825	3,3
Basilicata	944.108	2.733.969	2,9	158.349	341.173	2,2
Calabria	1.896.326	9.509.423	5,0	362.956	2.194.159	6,0
Sicilia	5.120.421	15.114.931	3,0	2.396.508	7.631.528	3,2
Sardegna	3.444.058	15.145.885	4,4	1.738.868	7.727.118	4,4
ITALIA	131.381.653	436.739.271	3,3	65.010.220	220.662.684	3,4

Figura 30. Arrivi, presenza e permanenza media negli esercizi ricettivi italiani per l'anno 2019. Fonte: Regione in cifre2020.

La tavola presenta i dati relativi agli arrivi, presenze e permanenza media (in numero di giorni) riferiti alle venti regioni d'Italia (e poi sommati a livello nazionale) per l'anno 2019. Viene inoltre fatta una distinzione dal totale in riferimento ai turisti stranieri, nella colonna di destra.

Prendiamo in analisi i dati del Friuli Venezia Giulia, evidenziati in blu: si contano in totale 2.650.717 arrivi, un numero pari a 9.052.850 di presenze e una permanenza media di 3,4 giorni, dato appena superiore alla media nazionale (3,3). Riguardo a questi numeri ne viene poi indicata la componente straniera: 1.401.850 gli arrivi, 5.154.811 le presenze e di 3,7 giorni la permanenza media, anche qui un poco superiore alla media a livello nazionale (3,4). La permanenza media in regione dei turisti stranieri è dunque superiore a quella totale (3,7 contro 3,4).

Tav. 12.4 - FVG ARRIVI PRESENZE E PERMANENZA MEDIA NEGLI ESERCIZI RICETTIVI PER RESIDENZA DEI CLIENTI E PROVINCIA - Anni 2018-2019

PROVINCE	TOTALE			di cui STRANIERI		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)
Anno 2018						
Pordenone	192.172	542.406	2,8	65.014	219.675	3,4
Udine	1.460.183	5.463.243	3,7	772.848	3.087.803	4,0
Gorizia	444.710	1.833.487	4,1	289.291	1.257.563	4,3
Trieste	514.137	1.188.778	2,3	245.332	595.595	2,4
FVG	2.611.202	9.027.914	3,5	1.372.485	5.160.636	3,8
Anno 2019						
Pordenone	185.695	524.383	2,8	60.750	213.247	3,5
Udine	1.458.509	5.459.697	3,7	769.149	3.016.778	3,9
Gorizia	449.793	1.821.002	4,0	302.047	1.288.072	4,3
Trieste	563.904	1.292.853	2,3	272.598	649.523	2,4
FVG	2.657.901	9.097.935	3,4	1.404.544	5.167.620	3,7

Fonte: WebTur, Promoturismo FVG

Figura31. Arrivi, presenza e permanenza media negli esercizi ricettivi in Friuli Venezia Giulia per l'anno 2019. Fonte: Regione in cifre2020.

La tavola confronta i dati relativi ad arrivi, presenze e permanenza media della regione Friuli Venezia Giulia suddivisi per provincia del 2019 in rapporto all'anno precedente, sempre specificando i numeri di turisti stranieri su quelli totali. Analizzando anzi tutto i dati a livello regionale, vediamo come il 2019 presenti un aumento tanto degli arrivi quanto delle presenze (in entrambi i casi sia totali che relativi a turisti stranieri), mentre si verifica un leggero calo per la permanenza media tra il 2018 e il 2019, da 3,5 a 3,4 per i dati totali, da 3,8 a 3,7 per i dati sui turisti stranieri.

In entrambe le annate la provincia di Udine primeggia nettamente sfiorando il milione e mezzo di arrivi totali (va specificato che la provincia di Udine è la più estesa e comprende le principali aree balneari e montane), seguono la provincia di Trieste e poi di Gorizia, aggirandosi entrambe al mezzo milione, e per ultima Pordenone che non raggiunge i 200.000 arrivi totali. Tuttavia si nota nel 2019 un lievissimo calo degli arrivi per la provincia di Udine a favore delle province della Venezia Giulia.

Tav. 12.6 - FVG ARRIVI PRESENZE E PERMANENZA MEDIA NEGLI ESERCIZI RICETTIVI PER RESIDENZA DEI CLIENTI E AMBITO - Anno 2019

AMBITO TURISTICO TERRITORIALE	TOTALE			di cui STRANIERI		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)
Pordenone, Piancavallo e Dolomiti Friulane	185.695	524.383	2,8	60.750	213.247	3,5
Udine e Lignano Sabbiadoro	1.088.167	4.368.336	4,0	611.408	2.600.860	4,3
Tarvisiano e Sella Nevea	156.104	350.228	2,2	81.761	154.877	1,9
Carnia	141.603	529.426	3,7	37.941	132.321	3,5
Gorizia e Grado-Aquileia	522.428	2.032.709	3,9	340.086	1.416.792	4,2
Trieste	563.904	1.292.853	2,3	272.598	649.523	2,4
FVG	2.657.901	9.097.935	3,4	1.404.544	5.167.620	3,7

Fonte: WebTur, Promoturismo FVG

Figura 32. Arrivi, presenza e permanenza media negli esercizi ricettivi del Friuli Venezia Giulia per l'anno 2019. Fonte: Regione in cifre2020.

Dopo aver visto la declinazione degli arrivi totali in FVG nelle diverse province, si propone ora la declinazione degli arrivi per ambito turistico territoriale. Emerge immediatamente Udine con Lignano Sabbiadoro che si eleva notevolmente sopra gli altri ambiti considerati, con poco più di un milione di arrivi totali (precisamente 1.088.167), di cui poco più della metà sono relativi a turisti stranieri (611.408).

È evidente la prevalenza del turismo balneare in regione per la consistenza degli ambiti "Udine e Lignano Sabbiadoro" (2,7 milioni di presenze straniere) e "Gorizia, Grado-Aquileia" (1,4 milioni) che rappresentano da soli quasi l'80% dell'incoming totale¹⁷, inoltre i turisti stranieri soggiornano più a lungo degli italiani (permanenza media di 4,3 giorni contro i 4,0 totali).

Seguono, con un numero di poco maggiore al mezzo milione di arrivi Trieste (563.904) e Gorizia, grado e Aquileia (522.428). Non superano i 200.000 arrivi la zona di Pordenone, Piancavallo e Dolomiti Friulane (185.695) e si aggirano intorno a 150.000 arrivi il Tarvisiano e Sella Nevea così come la Carnia.

¹⁷ <https://www.touringclub.it/notizie-di-viaggio/turismo-in-friuli-venezgia-giulia-come-cambiera-con-il-coronavirus>

Tav. 12.7 - FVG ARRIVI PRESENZE E PERMANENZA MEDIA NEGLI ESERCIZI RICETTIVI PER RESIDENZA DEI CLIENTI E MESE DELL'ANNO - Anno 2019

MESE	TOTALE			di cui STRANIERI		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)
Gennaio	95.422	264.068	2,8	32.298	103.757	3,2
Febbraio	105.581	286.909	2,7	40.371	136.133	3,4
Marzo	136.787	322.838	2,4	48.335	125.166	2,6
Aprile	190.824	458.510	2,4	86.790	227.490	2,6
Maggio	235.046	600.996	2,6	128.718	350.725	2,7
Giugno	381.627	1.361.533	3,6	243.773	923.389	3,8
Luglio	423.925	1.889.649	4,5	265.470	1.195.202	4,5
Agosto	479.732	2.163.571	4,5	267.886	1.177.917	4,4
Settembre	255.018	890.516	3,5	155.158	573.639	3,7
Ottobre	149.975	362.776	2,4	71.415	180.722	2,5
Novembre	95.149	230.077	2,4	31.182	85.715	2,7
Dicembre	108.815	266.492	2,4	33.148	87.765	2,6
FVG	2.657.901	9.097.935	3,4	1.404.544	5.167.620	3,7

Fonte: WebTur, Promoturismo FVG

Figura 33. Arrivi, presenza e permanenza media negli esercizi ricettivi del Friuli Venezia Giulia per l'anno 2019. Fonte: Regione in cifre2020.

Tornando sugli arrivi a livello generale, il 2019 vede il maggior afflusso di turisti nei mesi estivi, in particolare nel trimestre giugno, luglio e agosto, sia per gli arrivi totali che per la componente straniera: giugno con 381.627 arrivi totali, luglio con 423.925, ed agosto registra il picco con 479.732 arrivi totali, calando poi a settembre con dei numeri poco superiori di quelli di maggio, rispettivamente 255.018 e 235.046.

È molto interessante pure analizzare quali siano le principali regioni e nazioni di provenienza dei turisti italiani e di quelli stranieri. Di seguito due tavole riporteranno le analisi dei temi appena citati.

Tav. 12.9 - FVG ARRIVI E PRESENZE DEI TURISTI ITALIANI PER REGIONE DI PROVENIENZA - Anno 2019

REGIONE DI PROVENIENZA	ARRIVI		PRESENZE		PERMANENZA MEDIA
	N	%	N	%	(gg.)
Lombardia	276.175	22,0	855.375	21,8	3,1
FVG	186.686	14,9	786.801	20,0	4,2
Veneto	248.038	19,8	784.660	20,0	3,2
Emilia-Romagna	99.864	8,0	226.801	5,8	2,3
Piemonte	71.338	5,7	218.871	5,6	3,1
Lazio	78.003	6,2	214.640	5,5	2,8
Campania	38.372	3,1	119.909	3,1	3,1
Toscana	50.779	4,1	117.005	3,0	2,3
Sicilia	28.766	2,3	113.315	2,9	3,9
Trentino-Alto Adige	37.772	3,0	109.395	2,8	2,9
Puglia	32.536	2,6	100.675	2,6	3,1
Liguria	26.237	2,1	67.227	1,7	2,6
Marche	22.761	1,8	52.791	1,3	2,3
Sardegna	12.576	1,0	35.060	0,9	2,8
Abruzzo	12.525	1,0	34.168	0,9	2,7
Calabria	10.192	0,8	32.423	0,8	3,2
Umbria	12.043	1,0	31.023	0,8	2,6
Basilicata	4.261	0,3	15.055	0,4	3,5
Molise	2.518	0,2	9.553	0,2	3,8
Valle d'Aosta	1.915	0,2	5.568	0,1	2,9
	1.253.357	100,0	3.930.315	100,0	3,1

Figura 34. Arrivi, presenza e permanenza media dei turisti italiani in FVG per l'anno 2019. Fonte: Regione in cifre2020.

Ricordiamo innanzi tutto che, nell'anno 2019 per quanto riguarda i turisti italiani, gli arrivi sono stati 1.253.357, le presenze 3.930.315 e una permanenza media di 3,1 giorni.

I turisti che maggiormente prediligono la regione FVG come meta di vacanza provengono dalla Lombardia, i quali "occupano" il 22% degli arrivi e il 21,8% delle presenze, seguiti dai veneti (si tenga a mente che il Veneto confina col Friuli) i quali costituiscono il 19,8% degli arrivi e il 20% delle presenze, quest'ultima quota coincide con quella degli stessi turisti friulani, i quali però contribuiscono col 14,9% agli arrivi.

I turisti che non raggiungono l'uno per cento né degli arrivi né delle presenze provengono dalla Calabria, Umbria, Basilicata, Molise e Valle d'Aosta.

La maggior permanenza media è da attribuire ai friulani con un valore di 4,2 giorni, mentre la minore è registrata nei confronti di marchigiani ed emiliano-romagnoli con 2,3 giorni.

Tav. 12.10 - FVG ARRIVI E PRESENZE DEI TURISTI STRANIERI PER AREA GEOGRAFICA DI PROVENIENZA - Anno 2019

AREE GEOGRAFICHE DI PROVENIENZA	ARRIVI		PRESENZE		PERMANENZA MEDIA
	N	%	N	%	(gg.)
Europa di cui	1.307.232	93,1	4.844.225	93,7	3,7
Austria	479.661	34,2	1.606.296	31,1	3,3
Germania	249.236	17,7	1.172.141	22,7	4,7
Ungheria	70.989	5,1	289.469	5,6	4,1
Repubblica Ceca	53.925	3,8	244.911	4,7	4,5
Polonia	59.083	4,2	172.318	3,3	2,9
Slovacchia	32.399	2,3	169.546	3,3	5,2
Paesi Bassi	28.694	2,0	149.819	2,9	5,2
Russia	40.690	2,9	129.353	2,5	3,2
Svizzera e Liechtenstein	34.047	2,4	114.281	2,2	3,4
Romania	27.057	1,9	112.384	2,2	4,2
Francia	33.267	2,4	106.208	2,1	3,2
Regno Unito	26.379	1,9	85.004	1,6	3,2
Paesi extra-Europei di cui	97.312	6,9	323.395	6,3	3,3
Stati Uniti d'America	29.703	2,1	108.654	2,1	3,7
Cina	14.402	1,0	29.610	0,6	2,1
Australia	7.087	0,5	20.194	0,4	2,8
Brasile	4.357	0,3	15.529	0,3	3,6
Canada	5.429	0,4	15.430	0,3	2,8
TOTALE turisti stranieri	1.404.544	100,0	5.167.620	100,0	3,7

Figura 35. Arrivi, presenza e permanenza media dei turisti stranieri in FVG per l'anno 2019. Fonte: Regione in cifre2020.

“Regione in cifre” fornisce, sulla base della nazione di provenienza dei turisti esteri totali venuti in regione nel 2019, i dati relativi agli arrivi, i quali ammontano a 1.404.544, alle presenze, che sono 5.167.620, e alla permanenza media, corrispondente a 3,7 giorni. Di questi dati totali sappiamo che il 93,1% degli arrivi e il 93,7% delle presenze sono riferiti a turisti europei, mentre il 6,9% degli arrivi e il 6,3% delle presenze si riferiscono a paesi extra-europei.

Per la prima categoria di nazioni, i dati percentuali più alti sia per presenze che per arrivi sono relativi all’Austria (34,2% degli arrivi e 31,1% delle presenze) e alla Germania (17,7% degli arrivi e 22,7% delle presenze), entrambi paesi poco distanti o confinanti com’è il caso dell’Austria col Friuli. Questo significa che solamente questi due nazioni costituiscono circa il 50% dei flussi incoming. La Slovenia, nonostante la prossimità territoriale, non costituisce un bacino turistico rilevante per il Friuli Venezia Giulia, (registra annualmente circa 54mila presenze)¹⁸. Gli inglesi e i francesi sono invece coloro che meno di tutti scelgono il Friuli Venezia Giulia come meta per la propria vacanza. Rispettivamente 1,9% di arrivi e 1,6% di presenze;

¹⁸ <https://www.touringclub.it/notizie-di-viaggio/turismo-in-friuli-venezgia-giulia-come-cambiera-con-il-coronavirus>

2,4% di arrivi e 2,1% di presenze. La permanenza media più elevata è invece per i turisti provenienti dai Paesi Bassi e Slovacchia, per entrambi di 5,2 giorni.

I turisti extra-europei che prediligono la regione FVG sono gli statunitensi (2,1% sia per arrivi che per presenze) e i cinesi (1,0% di arrivi e 0.6% di presenze).

3.7 Effetti del Covid-19 sul turismo in Friuli Venezia Giulia

Abbiamo appena visto quali siano stati i flussi turistici che hanno coinvolto il Friuli Venezia Giulia nel 2019 e negli anni immediatamente precedenti; così com'è successo a livello globale, anche in regione il turismo ha registrato un continuo aumento fino all'avvento della pandemia di Covid-19, nel 2020. Con circa 9 milioni di presenze totali annue, il Friuli Venezia Giulia è la sedicesima regione italiana per flussi turistici. La sua posizione di confine a nord-est del Paese, e le vicende storiche che l'hanno coinvolta, la rendono un punto di contatto tra Est e Ovest, nonché tra Europa centrale e mediterranea, anche dal punto di vista turistico.

Questa sua peculiarità la pone come la quinta regione più internazionale d'Italia, con il 57,2% di presenze incoming sul totale delle presenze. Per quanto riguarda la spesa, il Friuli Venezia Giulia è all'undicesimo posto all'interno della classifica nazionale 2019 con circa 1,5 miliardi di euro spesi sul territorio regionale ogni anno da turisti stranieri.

I principali mercati di incoming riguardano il mondo germanico, specie l'Austria, che rappresenta quasi una presenza su tre, seguita dalla Germania (23%): solo questi due paesi costituiscono il 55% dei flussi incoming. Altra area dell'Europa su cui la regione ha dei significativi poteri d'attrattiva è l'Est Europa, in particolare l'Ungheria (5,2%) e la Repubblica Ceca (5,1%). Diversamente la Slovenia, seppur sia un paese confinante, non risulta essere un rilevante bacino turistico per il Friuli Venezia Giulia (54 mila presenze). La dinamica dei flussi turistici di incoming a questo punto appare piuttosto chiara, questo ha permesso di delineare delle indicazioni sulle azioni di riposta al Covid-19, in particolare al monitoraggio della situazione pandemica dell'Europa centro-orientale. Ma come la Regione si è attivata nel concreto per fronteggiare la pandemia?

In risposta a questa domanda ci viene in aiuto l'intervista del Touring Club Italiano a Bruno Bertero, direttore marketing di PromoTurismoFVG, nella quale spiega come la regione ha affrontato la situazione pandemica e come ha organizzato per la ripartenza del turismo a breve-medio termine (l'intervista risale a maggio 2020). Di seguito verranno riassunte le risposte dell'intervista.

Scenari più probabili per il futuro del turismo nel breve-medio termine

PromoTurismoFVG, con lo scopo di garantire continuità nelle attività dell'ente, ha istituito un Comitato di crisi a partire dal 23 febbraio 2020. Le decisioni e strategie adottate dal Comitato costituiscono le prime urgenti risposte ai dipendenti, agli operatori e stakeholder, ai media e ai turisti. Già durante il primo lockdown il Comitato si è attivato incrementando strumenti e piattaforme di connettività per regolare una serie di attività: continuità ai percorsi formativi (dall'aula prima poi a distanza), coordinamento costante dei tavoli territoriali (montagna, mare, enogastronomia), definizione di linee guida sia per l'apertura e fruizione delle spiagge sia per il sistema della ricettività, monitoraggio dei mercati per comprendere gli scenari, rilascio di continui aggiornamenti agli stakeholder.

Politiche verso turisti, operatori regionali e intermediari

Inoltre, il lavoro della DMO PromoTurismoFVG in questo momento di emergenza consiste nel monitoraggio delle reazioni dell'utenza; i cambiamenti e lo sviluppo della propensione al viaggio; l'identificazione delle esigenze di ogni Paese; la determinazione delle forme di comunicazione più adatte per il raggiungimento di diversi target.

Continuano i rapporti di PromoTurismoFVG con i tour operator mondiali, i quali, puntando alla riprogettazione e alla limitazione delle cancellazioni, prevedono dei risultati ottimisti per il 2021. È proprio il confronto con questi tour operator, che sempre più costituiscono una garanzia per il turista, che permette il controllo dei principali mercati di riferimento e permette pertanto di capire su quali mercati è bene concentrare le azioni di ripartenza. Queste riguarderanno in primis la promozione ai clienti fidelizzati, con la comunicazione one-to-one, per la quale diviene rilevante l'aggiornamento dei database contatti e l'arricchimento di variabili, allo scopo di conoscere sempre più profondamente il turista.

PromoTurismoFVG in qualità di DMO è divenuta una fonte integrata di informazioni e si è resa garante nei confronti del territorio e degli operatori fornendo un contatto continuo, delle linee guida e l'analisi degli scenari su cui impostare la ripartenza. Da parte del turista si prevede una ricerca orientata a spazi aperti, naturalità, itinerari e cammini poco battuti, insomma una fuga, allontanamento dalle affollate città. Il Friuli Venezia Giulia è un territorio adatto per fornire questo tipo di esperienza, tralasciando momentaneamente la minore capacità di spesa dei turisti, con meno denaro per poter viaggiare e meno giorni di ferie disponibili.

Nuovi prodotti ed offerte per nuove tendenze

Al centro delle analisi e delle strategie che guidano all'elaborazione delle azioni di PromoturismoFVG troviamo il tema delle linee di prodotto. Le innovazioni nella costruzione dell'offerta, del prodotto e dei servizi sarà promossa sulla base della vocazione delle diverse aree, in modo da poter rispondere alle esigenze del "nuovo" turista con una rinnovata offerta, adattata ad una efficace gestione post-emergenza.

Fatte tali premesse è possibile riassumere alcune nuove tendenze che oggi stanno emergendo nella caratterizzazione dei viaggi:

- **Vacanze scontate:** molte destinazioni svendono pacchetti vacanze durante l'anno 2020;
- **Short break:** appena revocate le restrizioni di viaggio ci si aspetta soggiorni brevi ed improvvisi;
- **Viaggio virtuale:** sempre maggiore sarà l'utilizzo della tecnologia per soddisfare la voglia di viaggiare;
- **Buoni regalo di viaggio:** molte aziende vendono buoni viaggio per vacanze future in date non prefissate, ma scelte dal turista;
- **Pianificazione del viaggio "da evasione":** pianificazione dei viaggi post coronavirus, alcuni potrebbero contare su budget maggiori derivanti da un considerevole periodo al chiuso, con una forte riduzione delle spese;
- **Boom delle vacanze invernali:** la possibilità di prenotare una vacanza per la fine del 2020 o l'inizio del 2021 sembra essere una certezza.

Dunque l'azione della DMO nei confronti del comparto turistico procederà per fasi, non esattamente pianificabili nell'immediato, ma in funzione dell'evoluzione della crisi. Si lavorerà in primis sul mercato regionale interno, successivamente si prenderà in esame il mercato domestico italiano e quindi il mercato dei bacini più rilevanti in senso turistico (Austria, Germania ed Est Europa, come abbiamo già visto), e solo nell'inverno 2020/2021 si pianificherà la ripartenza del mercato Europeo.

Fatte queste premesse generali concentriamoci ora sui dati ufficiali più aggiornati presenti in rete, i quali sono raccolti nel rapporto "Regioni in cifre 2021", pubblicati ad ottobre 2021, in cui si presenta il calo dei flussi turistici in regione dovuti alla pandemia nel corso del 2020. Inoltre per la stesura del seguente paragrafo si è ricorso al rapporto "Tendenze macroeconomiche giugno 2021", elaborato dalla Regione, in cui si dedica un paragrafo al Turismo.

Nel 2020 gli arrivi totali in FVG sono stati 1,2 milioni (precisamente 1.274.199), circa la metà rispetto all'anno precedente (-47%). Sono mancati soprattutto i turisti stranieri (-65,5% gli arrivi, -64,1% le presenze), in particolare austriaci (-61,9% di arrivi) e tedeschi (-53,3%) e i clienti dell'Est Europa (-74,7% di arrivi dalla Polonia, -54,9% dalla Romania, -74,6% dall'Ungheria).

Tav. 12.1 - ITALIA ARRIVI PRESENZE E PERMANENZA MEDIA NEGLI ESERCIZI RICETTIVI - Anno 2020

REGIONI	TOTALE			di cui STRANIERI		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)
Piemonte	2.241.468	6.636.012	3,0	671.369	2.263.951	3,4
Valle d'Aosta	721.352	2.194.589	3,0	224.446	742.128	3,3
Lombardia	5.856.210	15.529.134	2,7	2.217.966	6.738.508	3,0
Liguria	2.392.444	8.568.423	3,6	680.052	2.074.840	3,1
Trentino-Alto Adige	7.382.589	33.404.954	4,5	3.396.289	16.576.017	4,9
Veneto	7.860.491	32.491.951	4,1	3.389.544	15.261.597	4,5
FVG	1.274.199	4.744.256	3,7	482.584	1.848.191	3,8
Emilia-Romagna	5.673.521	22.229.208	3,9	849.155	3.200.625	3,8
Toscana	5.565.080	21.972.603	3,9	1.520.646	6.055.663	4,0
Umbria	1.136.075	3.017.352	2,7	124.302	470.875	3,8
Marche	1.598.561	7.670.124	4,8	146.943	735.497	5,0
Lazio	3.236.589	9.391.122	2,9	1.162.210	3.312.510	2,9
Abruzzo	1.069.867	4.012.792	3,8	60.372	232.853	3,9
Molise	90.084	331.966	3,7	3.996	14.207	3,6
Campania	2.214.180	7.281.574	3,3	381.062	1.308.506	3,4
Puglia	2.321.958	10.133.031	4,4	288.357	1.192.043	4,1
Basilicata	429.847	1.376.159	3,2	30.745	68.076	2,2
Calabria	955.634	4.518.226	4,7	59.508	308.007	5,2
Sicilia	2.206.469	6.622.498	3,0	446.172	1.457.433	3,3
Sardegna	1.475.520	6.321.111	4,3	376.193	1.582.080	4,2
ITALIA	55.702.138	208.447.085	3,7	16.511.911	65.443.607	4,0

Nota: I totali FVG differiscono da quelli di fonte WebTur delle tavole che seguono per operazioni di rettifica e aggiornamento successivi alla trasmissione ad ISTAT.

Fonte: ISTAT, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi

Figura 36. Arrivi, presenza e permanenza media negli esercizi ricettivi italiani per l'anno 2020. Fonte: Regione in cifre2021.

Nonostante gli arrivi extra-europei fossero già esigui nel 2019, l'anno successivo si sono praticamente azzerati (-87,9% di arrivi dalla Russia, -82,1% dagli Stati Uniti, - 92,3% dalla Cina).

Si è cercato di limitare il più possibile le perdite relative al turismo di prossimità, specialmente nelle località balneari; infatti, durante la stagione estiva si concentra il 40% delle presenze annuali complessive.

Tav. 12.7 - FVG ARRIVI PRESENZE E PERMANENZA MEDIA NEGLI ESERCIZI RICETTIVI PER RESIDENZA DEI CLIENTI E MESE DELL'ANNO - Anno 2020

MESE	TOTALE			di cui STRANIERI		
	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)	Arrivi	Presenze	Permanenza media (gg.)
Gennaio	105.303	287.491	2,7	36.138	113.117	3,1
Febbraio	99.690	291.500	2,9	36.634	128.939	3,5
Marzo	15.549	69.461	4,5	2.571	17.995	7,0
Aprile	3.475	31.993	9,2	475	7.051	14,8
Maggio	14.342	64.624	4,5	1.212	9.451	7,8
Giugno	91.844	296.771	3,2	24.775	78.158	3,2
Luglio	242.721	969.710	4,0	100.196	386.900	3,9
Agosto	367.868	1.653.845	4,5	147.684	623.199	4,2
Settembre	201.266	714.675	3,6	101.690	389.382	3,8
Ottobre	80.772	213.440	2,6	24.379	67.709	2,8
Novembre	30.638	103.145	3,4	4.919	18.861	3,8
Dicembre	27.253	87.628	3,2	3.800	14.850	3,9
FVG	1.280.721	4.784.283	3,7	484.473	1.855.612	3,8

Fonte: WebTur, Promoturismo FVG

Figura 37. Arrivi, presenza e permanenza media negli esercizi ricettivi del Friuli Venezia Giulia per l'anno 2020. Fonte: Regione in cifre2021.

Come è ben visibile dalla tabella, durante i primi mesi di gennaio e febbraio 2020 il numero degli arrivi e delle presenze è in continuità con l'ultimo bimestre del 2019. È nel mese di marzo che si verifica il primo calo sostanziale, specie per la componente straniera.

Ma è solo ad aprile, nel pieno del lockdown, che si registrano irrisori valori sia per quanto riguarda gli arrivi (meno 190.000 rispetto al 2019) che per le presenze (meno 389.000 rispetto al 2019).

Si assiste ad una discreta ripresa durante il mese di giugno, in relazione al trimestre precedente. Tuttavia tra giugno ed agosto 2020, il decremento dei turisti stranieri è decisamente drastico e sfiora il 63% (da 267.886 arrivi stranieri ad agosto 2019, ai 147.684 di agosto 2020). Diverso è l'andamento degli arrivi italiani, i quali riportano una diminuzione di appena il 3%; dei turisti italiani, le principali regioni di provenienza sono il Veneto (23,9% degli arrivi, 22,4% delle presenze) e lo stesso Friuli Venezia Giulia (22,7% degli arrivi, 25,3% delle presenze).

Riferendoci sempre alla stagione estiva, i turisti nel 2020 sembrano optare per un soggiorno più breve, infatti la permanenza media in giorni di giugno e luglio risulta essere rispettivamente di 3,2 (contro i 3,6 di giugno 2019), di 4,0 (contro i 4,5 di luglio 2019); ad agosto invece, la permanenza media risulta essere la medesima per l'annata 2020 e la precedente (4,5 giorni).

Particolarmente colpito è stato il turismo in città, nelle due accezioni "business" e "leisure" (- 58,7% negli arrivi). Relativamente al solo comparto MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), secondo l'Osservatorio sul Turismo in Friuli Venezia Giulia il 31% delle strutture alberghiere sostiene che non tornerà ad investire su queste attività una volta superate le restrizioni causate dalla pandemia.

Sui dati provvisori della stagione invernale 2020-2021 sono ancora molto influenti le limitazioni agli spostamenti: in montagna circa il 60% delle strutture ricettive alberghiere è rimasto chiuso, con tassi di occupazione inferiori al 20% per quelle aperte.

Ottimistiche invece le previsioni per la prossima stagione estiva (maggio-settembre 2021), si ritiene che l'85% delle strutture ricettive rimanga aperto nei segmenti mare, città e montagna, con picchi per quest'ultima al 92%. Ottimistici anche i valori previsti riguardo al tasso di occupazione, tra l'80 e il 100%, secondo circa il 50% degli operatori del mare e della montagna. Giugno e settembre sembrano invece in stallo.

Più difficoltà si immaginano per le strutture del segmento città, per le quali si prevede un'occupazione più contenuta e distribuita nell'arco della stagione. Anche l'estate 2021 sembra caratterizzarsi per un turismo domestico, in particolare per le mete del mare e della montagna. Tuttavia, circa il 25% degli operatori del segmento mare hanno previsto presenze superiori alla scorsa estate di turisti austriaci e tedeschi. Di fatti, per quanto riguarda i turisti stranieri, Austria e Germania rimangono le nazioni estere più rappresentative dei flussi incoming, coprendo questi due Paesi poco più del 60% degli arrivi e delle presenze totali, nonostante i numeri siano inferiori all'anno precedente.

Vediamo ora la situazione concreta del periodo gennaio-luglio 2021 (non sono reperibili dati relativi agli andamenti turistici a livello regionale oltre il mese di luglio) attraverso dei dati elaborati dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia (elaborazione basata sulle comunicazioni effettuate dagli esercizi collegati alla procedura di rilevazione arrivi e presenze denominata "WebTur") e resi disponibili dall'Ufficio Statistica di PromoTurismo FVG. I dati in questione si riferiscono ai movimenti dei clienti relativi a due principali categorie di esercizi ricettivi, gli esercizi alberghieri e gli esercizi complementari, nel periodo considerato gennaio-luglio 2021, messi a confronto con lo stesso periodo dell'anno precedente. Per ognuna delle due categorie si analizzano gli arrivi e le presenze suddivisi per nazione di provenienza dei turisti. In fine viene presentata una tabella che raccoglie gli arrivi e le presenze totali (somma dei dati relativi agli esercizi alberghieri e complementari).

Ad una prima analisi dei dati totali emergono le seguenti considerazioni: gli arrivi del periodo gennaio-luglio 2021 sono stati 891.735, di cui 410.000 relativi a turisti stranieri e 481.000 relativi a turisti italiani (come vediamo il numero di arrivi di visitatori italiani è molto prossimo agli arrivi di visitatori stranieri). In questo senso notevole è la variazione percentuale di arrivi rispetto allo stesso periodo del 2020 che risulta essere del 55,6% (+ 318.811) e chiaramente interessa maggiormente la componente straniera (+ 208.067 contro i + 110.744 della componente italiana). Un discorso analogo lo si può fare anche in relazione alle presenze, che risultano in totale 3.306.585 per il 2021 contro i 2.011.550 dello stesso periodo del 2020 (la differenza è maggiore di un milione! Precisamente di 1.295.033), ne risulta una variazione del +64,4%. Anche in questo caso la differenza maggiore tra il 2020 e il 2021 riguarda la componente straniera (+ 105,7% contro i +40,3% della componente italiana).

Inoltre, dall'analisi dei dati è emerso che il visitatore in Friuli Venezia Giulia nei primi sette mesi del 2021 predilige il soggiorno negli esercizi alberghieri (586.444 arrivi e 1.662.791 presenze) piuttosto che negli esercizi complementari (304.891 arrivi e 1.643.792 presenze). Si noti tuttavia che nonostante il numero di arrivi negli esercizi alberghieri sia quasi il doppio degli arrivi negli esercizi complementari, il numero delle presenze per questi ultimi è tutto sommato di poco inferiore alle presenze relative agli esercizi alberghieri: il soggiorno dunque pare essere più lungo per i turisti alloggiati negli esercizi complementari.

Consideriamo ora la nazionalità dei turisti sugli arrivi e presenze totali, sempre relativi al periodo gennaio-luglio 2021. Come abbiamo già avuto modo di vedere durante il presente elaborato, il Friuli Venezia Giulia è terra attrattiva soprattutto per gli austriaci (si tenga a mente la prossimità territoriale) ai quali si attribuiscono 198.440 arrivi e 667.856 presenze, seguiti al secondo posto dai tedeschi con 76.124 arrivi e 319.355 presenze e ancora dai cechi con 15.384 arrivi e 65.903 presenze. Si segnalano in fine altri due Paesi che occupano un posto considerevole nella classifica in questione: l'Ungheria e la Polonia le quali contano circa 13.000 arrivi e 40.000 presenze.

Le nazioni che registrano il minor numero di arrivi e presenze sono invece l'Islanda (rispettivamente 17 e 40) seguita da Cipro (rispettivamente 22 e 60) e Malta (rispettivamente 183 e 652), certo in questo senso è da

considerare che la popolazione di queste realtà territoriali non conta grandi numeri (tuttavia è Malta a sorprenderci con numeri ben maggiori rispetto ai primi due Paesi citati).

Da sottolineare anche un numero consistente di statunitensi (5.202 arrivi e 29.166 presenze) oltre ad una discreta presenza di turisti provenienti dal mondo asiatico (soprattutto Cina e India), dal Sud America (soprattutto Brasile e Venezuela) e in maniera minore anche dall'Oceania (in particolare Australia) e dal continente africano (specialmente Sud Africa e paesi dell'Africa mediterranea).

Altro fattore interessante emerso dall'analisi è la perdita di oltre il migliaio di visitatori nel periodo considerato 2021 rispetto allo stesso periodo 2020 per alcune nazioni quali: Croazia (- 3.559), Regno Unito (- 1.662), Slovenia (- 1.104) e Russia (- 1.012).

Concluse le nostre considerazioni sulle principali dinamiche turistiche in corso in Friuli Venezia Giulia, possiamo ora guardare al modo con cui l'ambito della Carnia si inserisce all'interno del tessuto turistico regionale.

LA CARNIA, TURISMO E OPPORTUNITÀ

4.1 Introduzione al turismo montano

Per molti decenni la montagna è stata identificata quasi esclusivamente dal turismo invernale, in relazione alla pratica dello sci alpino. A partire dagli anni Sessanta questa tendenza si è radicata non solo nei turisti ma pure nella gestione stessa del turismo in montagna, portando ad una concentrazione delle energie gestionali e finanziarie nel comparto sciistico: in questi anni di boom economico, lo sci vive la sua “età dell’oro” coinvolgendo moltissimi territori montani (non solo alpini o italiani), garantendo non solo una maggiore ricchezza ma anche una speranza per i territori stessi di sfuggire alla marginalizzazione tipica del territorio montano. Lo sviluppo dello sci infatti porta con se strade, alberghi, servizi moderni ed efficienti, possibilità di lavoro che rappresentano alternative all’emigrazione in città o in campagna.

Dunque questo atteggiamento si fonda sull’effettivo successo che ha avuto il turismo montano fortemente stagionalizzato, che ha portato indubbio benessere e ricchezza alla montagna, ma nel lungo periodo molti impianti sciistici meno noti sono falliti, i bacini di utenza svuotati, oltre agli evidenti danni paesaggistici.¹⁹

Le dinamiche turistiche degli ultimi decenni, che già sono state affrontate nei capitoli precedenti, hanno riguardato inevitabilmente anche la montagna, spingendo ad una sua rivalutazione in grado di esaltare il genius loci del territorio, in un’ottica meno impattante e dunque più sostenibile, superando l’idea di un’offerta altamente standardizzata e di una domanda omogenea e poco diversificata.

Gli economisti che si occupano di turismo, oltre agli stessi operatori del settore, concordano sul fatto che il prodotto sci è un prodotto maturo, entrato in crisi già dagli anni 90 del Novecento, a causa dei mutamenti del comparto turistico che cominciarono a manifestarsi in quel periodo: si affievolisce il binario estate-mare e inverno-montagna a favore di una vacanza meno stagionalizzata e standardizzata; l’abbattimento dei costi di trasporto e delle distanze; la ricerca da parte del turista di un’esperienza unica di vita nella vacanza; le short breaks. Questi fattori portano alla crisi della gestione turistica tradizionale, compreso il turismo montano. In questo comparto in particolare, oltre ai mutamenti sopra citati, non si può escludere il cambiamento climatico a la conseguente riduzione della “materia prima” del turismo montano invernale, la neve. Ne soffrono particolarmente le località meno note, attrezzate e competitive o site a quote troppo basse. Specialmente per queste realtà è necessario realizzare strategie di adattamento e competitive diverse, specializzandosi e diversificando l’offerta verso segmenti specifici (bambini, famiglie, anziani...) oltre ad integrare l’offerta attraverso la valorizzazione di tutte le risorse presenti sul territorio (dalla cultura, all’enogastronomia, agli eventi...). In questi casi è ideale ridimensionare l’offerta sciistica con investimenti mirati, l’eventuale dismissione di impianti e il recupero ambientale e paesaggistico.

In ogni caso, come spesso accade nel turismo, non è possibile individuare una strategia universale, occorre valutare caso per caso le azioni di rinnovamento dell’offerta turistica di montagna, coerenti col territorio stesso. Un punto di partenza è l’analisi della domanda e del suo andamento, delle tendenze in atto e delle previsioni sui potenziali flussi. In relazione alla pratica sciistica, molto spesso la realizzazione di nuovi infrastrutture non comporta da sé un aumento dei flussi, va quindi evitata, se non è presente una solida motivazione di fattibilità economica e di analisi della domanda alla base. Occorre perciò orientarsi verso alternative sostenibili di sviluppo dei territori montani: la montagna racchiude inestimabili beni ambientali e naturalistici che vanno preservati e consegnati intatti, o per lo meno poco danneggiati, alle generazioni future, onde evitare l’irrecuperabile degradazione (già avvenuta) degli stessi beni lungo i litorali marini, in pianura e in città.

¹⁹ AGGIORNAMENTO NAZIONALE CAI-TAM 2010
Montagna, neve e sviluppo sostenibile: quali prospettive

4.2 La montagna in Friuli Venezia Giulia

Vediamo ora qual è la situazione ed il contesto del turismo per la montagna friulana, le sue caratteristiche e peculiarità nonché i punti deboli e le criticità.

Negli ultimi anni le Alpi sono sempre più contraddistinte da inverni poco nevosi, tendenza molto significativa specialmente per le stazioni situate al di sotto dei 1300 metri. Tuttavia, indipendentemente dall'altitudine, si verifica un calo netto dei giorni con suolo innevato (casi di neve tardiva o disgelo anticipato) con una conseguente riduzione della stagione invernale di 15-30 giorni. Ad oggi la "LAN" (linea affidabilità neve) si attesta intorno ai 1500 metri, e sale di 150 metri per ogni grado d'incremento della temperatura; in Austria ad esempio, le aree sciistiche tra i 1200 e i 1300 metri stanno progressivamente dismettendo. Questo processo è generalizzato ed è progressivo, si stima che il cambiamento climatico e la riduzione della neve porterà nel 2030 ad una diminuzione di turisti durante la stagione invernale del 5-7% nelle zone alpine del Nord Ovest, e del 15% nelle Alpi del Nord Est.

La pianificazione della montagna del Friuli Venezia Giulia nei prossimi 5-10 anni dovrà assolutamente tenere in considerazione i tre fattori principali che sempre più significativamente caratterizzano le zone montuose:

- L'innalzamento della temperatura;
- La maggior diponibilità di giorni caldi o poco piovosi, che rappresentano una opportunità per la destagionalizzazione;
- La mutazione dei comportamenti dei turisti, che vede una diminuzione delle ore impiegate alla pratica sciistica a vantaggio di altre esperienze sulla neve, al benessere, alla montagna estiva outdoor e all'enogastronomia.

Gli ultimi due fattori sopra riportati costituiscono delle vere e proprie opportunità che porteranno al turista di vivere la montagna durante l'intero corso dell'anno.

4.2.1 Piano strategico Montagna 365 2019-2024

Il piano strategico Montagna 365 2019-2024²⁰ è stato presentato il 24 ottobre 2019 a Udine, dall'assessore al Turismo del Friuli Venezia Giulia e dal direttore generale di PromoTurismo FVG. È il frutto di un lavoro di squadra, afferma l'assessore, ed ha lo scopo di rivalutare la montagna friulana proponendola come potenziale meta di viaggio per tutte le stagioni e a 360 gradi, non solo, dunque, nei sei poli invernali principali, ma anche nei dieci ambiti estivi a cui si aggiungono la Carnia, il Gemonese, Valli del Natisone e Carso.



Figura 38. La Montagna Friulana. Fonte: Magico Veneto

Prima di procedere con la spiegazione del piano, una precisazione: tutti i dati presentati non tengono conto della pandemia, essendo stato elaborato e pubblicato nel 2019, ma sarà comunque utile ai fini della presente ricerca poiché restituisce in maniera completa le caratteristiche della Montagna Friulana nel suo insieme e l'approccio di gestione della stessa.

Il Piano offre innanzitutto uno scorcio sulla situazione attuale della montagna friulana, la quale ad oggi, può essere considerata una meta estiva, piuttosto che invernale, come suggerito dal seguente grafico: le presenze invernali non superano le 400.000 unità, mentre durante l'estate si raggiungono abbondantemente le 500.000 presenze (ultimi dati riferiti al 2018).

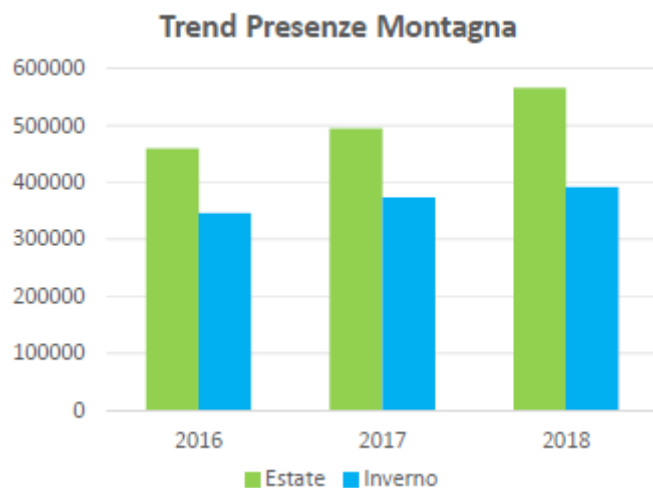


Figura 39. Trend di presenze nella Montagna Friulana. Fonte: Sintesi del Piano Strategico Montagna 365

Si evidenzia inoltre come la montagna sia in grado di mantenere una certa capacità attrattiva anche fuori regione, in particolare nei confronti di altre regioni italiane, non manca però anche la componente straniera, com'è evidenziato nei grafici sottostanti.

Contro il 73% di presenze italiane, l'estate 2018 vede una componente straniera (specificata in percentuale di presenze) principalmente proveniente da paesi non specificati (9%), Germania (6%) e Austria, al pari degli Stati Uniti (3%). Gli stranieri meno presenti durante la stagione estiva sono polacchi, olandesi e cechi (2%). Per la stagione invernale la situazione pare invertirsi, sempre per quanto riguarda le presenze, gli stranieri più numerosi provengono dall'Ungheria (12%), dalla Repubblica Ceca (8%) e dalla Polonia (6%). Austriaci e Tedeschi sono invece tra i meno frequenti (2%).

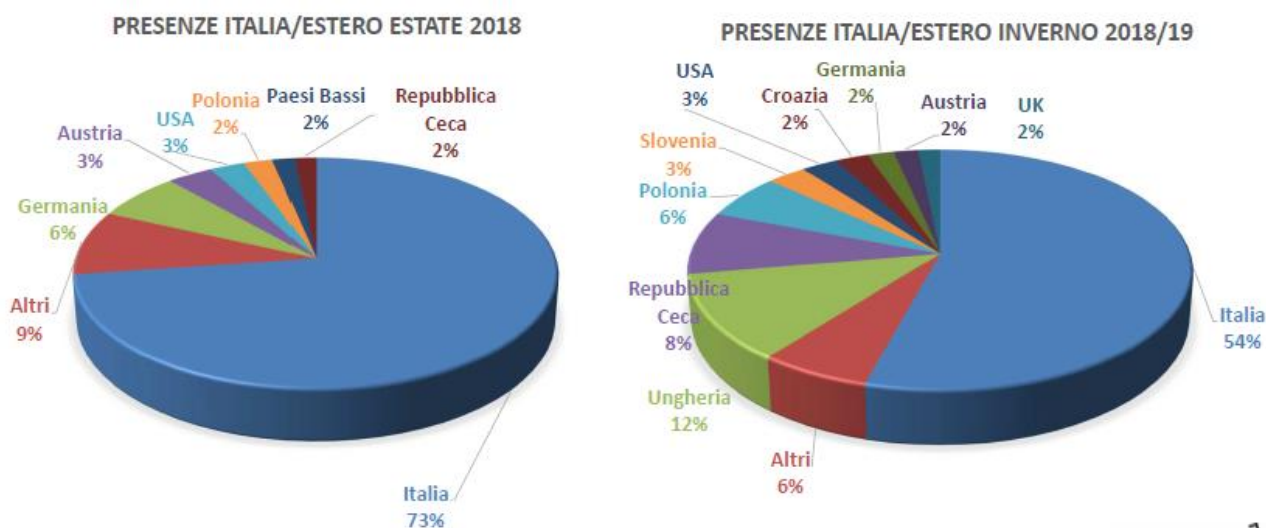


Figura 40. Presenze italiane ed estere nella Montagna Friulana 2018-2019. Fonte: Sintesi del Piano Strategico Montagna 365

Nel complesso dunque la montagna friulana sta attraversando una fase di leggera crescita, nonostante una bassa saturazione dei posti letto (solamente il 30% è occupato) e una mancanza di quelli qualificati:²¹ sono totalmente assenti hotel a 5 stelle, e il numero dei posti letto di hotel a 4 stelle è ben inferiore ai posti letto degli hotel di 1, 2 e 3 stelle.

Montagna complessivo	N. esercizi	N. Posti letto
Hotel 5 stelle	0	0
Hotel 4 stelle	12	1.129
Hotel 3 stelle	89	4.323
Hotel 2 stelle	51	1.195
Hotel 1 stella	40	790
RTA (residenze turistico alberghiere) e Alberghi diffusi	23	1.814
Totale alberghiero	215	9.251

Figura 41. Strutture ricettive alberghiere nella Montagna Friulana. Fonte: Sintesi del Piano Strategico Montagna 365

All'interno del Piano viene poi proposta un'analisi SWOT, metodo d'analisi che abbiamo già trovato nei precedenti capitoli, sulla situazione della Montagna friulana. Di seguito i principali punti emersi dall'indagine:

PUNTI DI FORZA

Esterni

- Montagna autentica;
- Presenza di Brand potenzialmente attrattivi (Montasio, Zoncolan, Alpe Adria trail);
- Posizionamento geografico rispetto all'Europa;
- Alta concentrazione di eccellenze gastronomiche;
- Qualità degli ambienti naturali e wilderness;
- Presenza di prodotti già riconosciuti sui mercati target (Dolomiti UNESCO, AAT, Ciclovia Alpe Adria).

Interni

- Gestione unica di impianti e marketing;
- Qualità e sicurezza delle piste;
- Riconosciuta capacità organizzativa negli eventi sportivi;
- Presenza di eventi legati alle tradizioni e ai prodotti tipici consolidati;
- Forte capacità di reazione della struttura alle emergenze;

PUNTI DI DEBOLEZZA

Esterni

- Squilibrio tra turismo pendolare (80%) e stanziale e scarsa occupazione posti letto;
- Qualità dei posti letto inadeguata (dichiarata e effettiva);

²¹

<https://www.regione.fvg.it/rafvfg/comunicati/comunicato.act?dir=/rafvfg/cms/RAFVG/notiziedallagiunta/&nm=20191024164413005>

- Visione/azione imprenditoriale ancora debole (investimenti a medio/lungo termine);
- Assenza di strutture di telecomunicazione/connettività adeguata;

Interni

- Offerta turistica poco integrata anche con riferimento all'offerta legata allo sci fondo;
- Mancanza di una rete commerciale integrata;
- Mancanza di una struttura di governance territoriale per una politica di sviluppo unitaria e accelerata.

OPPORTUNITÀ

Esterne

- Centralità nel contesto Regione Alpe Adria con Carinzia e Slovenia;
- Dimensione contenuta del territorio;
- Possibile ampliamento delle stagionalità classiche;
- Sostenibilità come elemento di sviluppo trasversale.

Interne

- Recente unificazione Promotur – TurismoFVG;
- Progressivo rafforzamento sinergie Infopoint + Poli.

MINACCE

Esterne

- Posizionamento geografico: presenza di forti competitor limitrofi (Pusteria, Comprensorio Civetta, Carinzia, Pramollo, Cortina d'Ampezzo, Kranjska Gora);
- Cambiamenti climatici in corso;
- Limitata altitudine delle nostre montagne;
- Sistema di trasporto pubblico inadeguato.

Interne

- Perdita *seniority skills* per pensionamento;
- Ridotta implementazione delle competenze (formazione).

Dopo l'analisi SWOT, il programma del Piano identifica in tre punti principali i macro obiettivi e le linee guida per lo sviluppo strategico a livello generale: strategie generali per le infrastrutture, strategie generali di gestione e strategie generali di marketing.

Strategie generali per le infrastrutture

1. Potenziare o riattivare gli investimenti sulla qualità dei posti letto e dell'accoglienza. Vediamo gli obiettivi nei 3-5 anni:

- Aprire 2 hotel 5 stelle nelle località di Tarvisio e Sappada.
- Aprire 3 hotel 4 stelle nelle località di Piancavallo, Zoncolan e Sappada.
- Adeguare almeno 30 delle strutture ricettive in un'ottica di wellness.
- Aprire da uno a tre ristoranti Stellati in 5 anni

2. Potenziare gli investimenti e gli interventi relativi alle telecomunicazioni e alla connettività.

3. Implementare la mobilità e i trasporti intermodali. Obiettivi nei 3-5 anni:

- Implementazione dell'utilizzo di servizi intermodali, sia in funzione del cicloturismo, che della

fruizione della montagna in generale, in una visione di sviluppo turistico sostenibile.

- Individuazione delle priorità degli interventi da effettuare sulla rete ciclabile.

4. Completamento del piano investimenti in corso su impianti, piste e strutture pari a 8 milioni e attivazione del nuovo piano da circa 21,5 milioni dal 2020.

5. Coinvolgimento di PromoTurismo FVG su progetti specifici pubblico-privati con finanziamenti dell'Unione Europea per accelerare gli investimenti. Tra gli obiettivi, in questo senso, la realizzazione di 3 o 4 casi "pilota", tra cui:

- Sappada
- Zoncolan
- Piancavallo
- Altri da definire

6. Gestione di acquisizione e conferimento degli impianti di Sappada e definizione degli investimenti (2019 e 2020).

7. Nuovo sistema di emissione e controllo dei biglietti di ingresso agli impianti di risalita dei poli (dall'estate 2020) successiva implementazione con un sistema regionale di card unica (pianificati alcuni test anche per spiagge e musei).

Strategie generali di gestione:

1. Porre attenzione ai costi e alla centralizzazione di servizi comuni ai poli: completare amministrazione e gestione del personale e attivare interventi sulle aree "Acquisti" e "Manutenzioni" con azioni coordinate.

2. Tariffe Skipass: completare la razionalizzazione delle tariffe in 3 anni.

3. Attivare sinergie nell'impiego di personale dalla montagna alla spiaggia, nell'ottica del Gruppo PromoTurismo FVG allargato (incluso Lisagest, GIT, Terme FVG).

Strategie generali di marketing:

1. Piena attuazione della vocazione dei singoli poli.

2. Sviluppo commerciale attraverso consorzi e/o reti d'impresa.

3. Sviluppo dell'offerta Montagna Estate con i seguenti obiettivi:

- Realizzazione *bike park* Zoncolan
- Implementazione delle strutture del "Villaggio dello sport Piancavallo".
- Concretizzazione dell'offerta ciclabile montana e regolamentazione percorsi MTB.
- Implementazione e sviluppo progetti di punta per i mercati target: AAT, MADE e CAAR.

4. Enogastronomia e artigianato come forte elemento trasversale, in questo senso si perseguono i seguenti obiettivi:

- Massimizzazione dell'integrazione all'interno dell'offerta montana.
- Coinvolgimento nel progetto SVS ("Strada del Vino e dei Sapori") di almeno 15 tra produttori e artigiani per ciascun ambito.

All'interno del paragrafo dedicato alle strategie generali di marketing viene inoltre inserita la strutturazione della "Destinazione Montagna 365" con un'analisi dei singoli poli invernali principali (Piancavallo, Sauris/Forni di Sopra, Zoncolan, Tarvisiano, Sella Nevea, Sappada) e dei dieci ambiti estivi (Piancavallo e Dolomiti Friulane, Sauris/Forni di Sopra, Zoncolan, Tarvisiano, Sella Nevea, Sappada, Carnia, Gemonese, Valli del Torre e

Natisone, Carso), per ognuno dei quali si individua la vocazione territoriale e gli obiettivi potenziali in un’ottica di marketing. Di seguito la tabella riassuntiva.

POLO/AMBITO TERRITORIALE	VOCAZIONE ATTUALE	OBIETTIVO POTENZIALE
PIANCAVALLO E DOLOMITI FRIULANE	NATURA, WILDERNESS E OUTDOOR	POSIZIONAMENTO BRAND UNESCO
PIANCAVALLO	VILLAGGIO DELLO SPORT	UNA MONTAGNA DI SPORT
TARVISIANO	GENERALISTA	BRAND PREALPI GIULIE MAB UNESCO
TARVISIO	GENERALISTA	NO BORDERS
SELLA NEVEA	MONTASIO, NATURA, ESCURSIONISMO, BIKE	WILD, EXTREME
CARNIA	SLOW, BIKE, NATURA, TRADIZIONE	MONTAGNA AUTENTICA
FORNI DI SOPRA	FAMIGLIE, DOLOMITI	BRAND DOLOMITI UNESCO
SAURIS	NICCHIA SLOW, AUTENTICITA’	LUXURY, UNICITA’, RELAX
ZONCOLAN	GENERALISTA	BIKE NELLE SUE VARIE ESTENSIONI
SAPPADA	FAMIGLIE, TRADIZIONE	FAMIGLIA, SPORT, BENESSERE, CULTURA
GEMONESE	SPORT	CONSOLIDAMENTO BRAND SPORTLAND
VALLI DEL TORRE E NATISONE	NATURA E OUTDOOR	NATURA, OUTDOOR ED ENOGASTRONOMIA «LIKE A LOCAL»
CARSO	TERRITORIO DI SBocco ALLA CITTÀ	OUTDOOR 365: LA MONTAGNA PIÙ VICINA AL MARE

Figura 42. Vocazione e obiettivi dei poli/ambiti territoriali della Destinazione Montana 365. Fonte: Sintesi del Piano Strategico Montagna 365

La voce che più spesso ricorre tra la colonna “vocazione attuale” risulta essere “Natura” legata alle voci “Outdoor” e “bike”, con altri riferimenti allo sport, alla famiglia e alla tradizione. Tra gli obiettivi potenziali troviamo invece la valorizzazione dei brand Unesco, lo sport, festival musicali e culturali, l’enogastronomia locale e in generale l’idea di una montagna selvaggia, autentica, ideale per praticare sport, anche estremi, ma pure attività culturali e per stare in famiglia.

Conclusa la presentazione “originaria” del piano ci è ormai chiaro che, in seguito alla crisi pandemica avvenuta, di cui non aveva tenuto conto, questo risulta essere inequivocabilmente inappropriato; viene pertanto “corretto”, modificato ed inserito nel “Piano di Rilancio Turismo e Enogastronomia”, elaborato a seguito della diffusione del virus e già analizzato nel capitolo precedente. Tali nuove iniziative che considerano le problematiche dovute al Covid sono state sviluppate nel corso del 2020 e poi aggiornate e specificate con i fondi stanziati a partire da maggio 2021 per lo sviluppo delle località turistiche montane friulane.²²

Nella sezione “Restart prodotto” viene esplicitato il dettaglio delle linee guida destinate al comparto montagna, che troviamo sotto il nome di “Montagna 365”, la cui categoria si divide nuovamente in tre sottogruppi: Prodotto Outdoor, Impianti di risalita e Prodotto Bike.

Prodotto Outdoor

Il tema del restart consiste nel vivere la montagna in tutte le stagioni supportando e favorendo un sistema - destinazione montagna- attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholders, a partire dai consorzi e dalle reti d’impresa.

Per lo sviluppo di tale prodotto si sono elaborate le seguenti linee guida:

- Percorsi digitalizzati per bike e trekking;
- Percorso escursionistico di collegamento di circa 40 malghe da Sappada a Tarvisio (progetto MADE);
- Alpe Adria Trail e altri cammini, anche spirituali (Cammino di Sant’Antonio, Cammino Celeste);
- Servizi di *reload* ad Arta Terme;
- Laboratori artistici;

²² <https://www.dovemontagna.it/2021/05/10/friuli-venezia-giulia-cose-il-piano-montagna-365/>

- Yoga e attività di meditazione nella natura;
- *Forest bathing*;
- Lancio del nuovo portale Montagna 356 (<https://www.turismofvg.it/montagna365>);
- Proposte di turismo esperienziale.

Impianti di risalita

Il tema del restart consiste nel riscoprire il territorio montano vicino a casa, con l'aiuto degli impianti di risalita, che rendono più semplici gli spostamenti per gli escursionisti e permettono perciò di ampliare il pubblico di riferimento.

Per lo sviluppo di tale prodotto si sono elaborate le seguenti linee guida:

- Abbonamento Estate FVG: biglietto con 10 corse utilizzabili su tutti gli impianti di risalita durante la stagione estiva;
- Biglietto giornaliero Sport: pensato soprattutto per MTB e sport d'aria (parapendio e deltaplano).

Prodotto Bike

Il tema del restart si concentra sul vivere in maniera ecosostenibile le proprie passioni con insieme un senso di libertà e di sicurezza.

Per lo sviluppo di tale prodotto si sono elaborate le seguenti linee guida:

- Promozione di percorsi in cui siano presenti servizi strutturati ed operatori (es. ciclovia Alpe Adria-Radweg);
- Implementazione dei programmi di animazione territoriale con attività bike.

4.3 La Carnia

La Carnia, in friulano *Cjargne*, si presenta come una regione storica-geografica composta da 28 comuni, ha confini ben delineati ed è sita nella parte nord occidentale della provincia di Udine, il cui centro principale e capoluogo amministrativo è Tolmezzo, in friulano *Tumieç*. La Carnia occupa l'alto bacino del fiume tagliamento, confina a nord con la Carinzia austriaca, ad ovest con la regione del Veneto (Comelico e Cadore), a sud con la provincia di Pordenone (Val Cimoliana, Val Settimana e Val Tramontina) e il Friuli prealpino-collinare (Val d'Arzino), a est con la Val Canale-Canal del Ferro (in provincia di Udine). Il territorio carnico è prevalentemente montuoso, i suoi confini racchiudono per un tratto le Alpi carniche, le meno elevate tra tutte le sottosezioni alpine. Appartenenti alle Alpi Sud-orientali, si collocano tra le Dolomiti a ovest (e le Prealpi Carniche a sud-ovest) e le Alpi Giulie ad est, occupando l'area a nord-ovest del Friuli, parte del Veneto sul versante italiano e la parte sud della Carinzia su suolo austriaco. La vetta più elevata è il monte Coglians (2780 m).

La Carnia è solcata da quattro torrenti principali, i quali danno il nome alle rispettive valli, chiamate "canali": Val Tagliamento, Val Degano, Valle del But e Val Chiarsò. I suoi borghi isolati ed antichi, i boschi sterminati, le valli ed i torrenti, le vette e i numerosi valichi e passi alpini conferiscono alla Carnia le caratteristiche perfette per una vacanza d'immersione totale nella natura, e alla pratica di numerosi sport, dall'arrampicata, all'alpinismo, allo sci. Oltre a questi aspetti naturalistici, la componente culturale-storica ed enogastronomica è molto significativa e notevolmente interessante, tanto da configurarsi come meta ottimale pure per i turisti in cerca di autenticità, di tradizione, di artigianato, di storia e di sapori unici ed antichi.

Nei prossimi paragrafi si analizzerà in breve la storia della Carnia, per comprendere meglio la sua formazione come regione storico-culturale delimitata, le risorse ambientali di cui è dotata, l'offerta turistica più in senso generale ed infine i flussi turistici che interessano le varie località dell'area.

Vediamo dunque come nasce la Carnia.



Figura 43. La Carnia nel Friuli Venezia Giulia. Fonte Promoturismo FVG

4.3.1 Breve storia della Carnia²³

I Carno-Celti dal 450 a.C.

L'etimologia del termine Carnia si deve ad una popolazione celtica giunta nella zona verso il 450 a.C. spinti a sud dalla Baviera ad opera delle pressioni dei Germani. I Carno-Celti, guidati da un re e da una casta di sacerdoti (druidi), si stanziarono nell'odierna Carnia e nella pedemontana.

L'origine celtica sopravvive tuttora nel linguaggio carnico, particolare variante del friulano, testimoniata da una serie di termini e dalla toponomastica. Sorprendentemente, resiste oggi pure un rituale propiziatorio al dio Beleno (divinità proto celtica della luce) il lancio nella notte delle *cidulesi*, oltre al più diffuso falò della *femenate* il 5 gennaio.

Il dominio romano 115 a.C.-476 d.C.

Sulla conquista romana della *Karnorum Regio* scrive Tito Livio negli "Annales"²⁴: è l'anno 186 a.C. quando un numeroso nucleo di Carno-Celti scendono nella pianura (già utilizzata per i pascoli invernali), dove fondano *Akileja* (in provincia di Gorizia). Il Senato romano, preoccupato di questa infiltrazione a nord-est, ordina l'attacco, i Carni vengono respinti. Poco dopo, nel 183 a.C., i romani fondano una colonia a difesa del fianco

²³ <http://www.cjargne.it/storia.html>

²⁴ Tito Livio negli "Annales" (Libro 39: cap. 22, 45, 54, 55; Libro 40: cap. 34)

nord-est dell'Impero, al confine della *Karnorum Regio*.²⁵ Dopo una serie di battaglie (Tra il 179 e il 129 a.C.) Roma sconfigge definitivamente i Gallo-Carni, nel novembre del 115 a.C.

Nel frattempo Aquileia cresce d'importanza e si popola di coloni latini meridionali, fino a diventare sotto l'impero di Augusto la capitale della X Regio, denominata *Venetiae et Histria*.

Durante i secoli successivi il popolo dei Carni si fonde lentamente con quello latino, mescolandosi e influenzandosi a vicenda, unendo i propri usi e costumi, dando così origine ad una nuova lingua, il friulano e ad una "gente nuova", il Popolo Aquileiese (o Friulano), che assumerà una specifica identità attorno al 1000.

L'Impero intanto procede con la costruzione di nuove strade, viene tracciata la *Julia Augusta* che da Aquileia raggiunge il Norico dividendosi in due rami, il primo risaliva per Tolmezzo e *Iulium Carnicum* (Zuglio) e attraversava il passo di Monte Croce carnico verso la valle della Drava, il secondo proseguiva verso il Canal del Ferro, dove è locata Tarvisio e raggiungeva Villacco. A presidio della via viene fondato pochi decenni prima di Cristo un centro romano, *Iulium Carnicum*, oggi chiamato Zuglio (il centro archeologico più rilevante della Carnia), il quale assumerà col tempo sempre più importanza ed una vasta giurisdizione.

Le invasioni barbariche 410-567

Prima i Visigoti nel 410, poi gli Unni nel 452, attraversano le Alpi devastando Iulium Carnicum, Aquileia e altre città della pianura. Gli Ostrogoti prendono il comando in Carnia per circa 60 anni ed anche questi lasciano tracce del loro passaggio nella lingua friulana. Alla morte del re ostrogoto Teodorico, subentra il controllo bizantino, vengono ripristinate le strade principali e ricominciano i traffici transalpini.

Durante questi secoli il cristianesimo era penetrato anche nella zona del Friuli, Aquileia diventa patriarcato, e della Carnia, Iulium Carnicum diviene sede vescovile (490). Nascono le prime Pievi di Carnia, che nei secoli aumenteranno di numero (fino a 10) ed assumeranno sempre più importanza

Il dominio longobardo 568-773

L'intero popolo Longobardo entra in Friuli nel 568 attraverso il ponte romano sull'Isonzo. Si istituisce un ducato con capitale *Forum Julii* (Cividale del Friuli, di origine romana). È in questo periodo che il nome Forum Julii comincerà a designare tutto il ducato, chiamato successivamente Friuli. Anche in questo caso, il popolo invasore lascia il segno del proprio passaggio, alcuni vocaboli vengono inglobati nella lingua friulana e sono stati recentemente ritrovati orecchini e fibule e altri gioielli.

Il dominio franco 773-952

Il Papa, entrato in conflitto coi re Longobardi, chiede soccorso ai franchi di Carlo Magno e vengono definitivamente sconfitti nel 773. Poco cambia per la Carnia, i duchi vengono sostituiti dai Marchesi e dai Conti franchi. Terminata la dinastia carolingia nell'888 è la volta delle razzie ungare, la Carnia, regione povera ed isolata viene risparmiata dalle scorrerie e vedrà un fortunato incremento demografico e la ripresa dei traffici commerciali. In quest'epoca vengono edificate le ultime pievi. La Chiesa Mater di Aquileia, in assenza di un potere civile adeguato ed efficiente, vigila ed esercita concrete funzioni di supplenza. Nuovamente il popolo invasore, in questo caso i franchi, lascia dei retaggi nella lingua friulana.

²⁵ *Plinio il Vecchio in "Naturalis Historia" 3,18,126*

Formazione della Patria 967-1077

L'imperatore di Germania Ottone I sostituisce in Italia il controllo dei franchi e affida il Friuli al Patriarca di Aquileia. Il 3 aprile 1077 l'imperatore Enrico IV proclama la Patria del Friuli, vero e proprio stato temporale del Patriarca di Aquileia.

La Patria del Friuli 1077-1420

Il Friuli e la Carnia non prendono parte alle tipiche dinamiche medievali, dei comuni e delle signorie, che coinvolgono invece il resto dell'Italia. In questo periodo la Patria del Friuli dipenderà a livello politico direttamente dall'imperatore tedesco. La Carnia è rappresentata dal Preposito di San Pietro, dal Gastaldo (amministratore dei beni del sovrano) della Magnifica comunità della Terra di Tolmezzo e dall'abate di Moggio, che ha giurisdizione sulla pieve di Gorto di Ovaro.

Il latino ecclesiastico è la lingua degli atti ufficiali, in tedesco parlano le classi elevate e alla corte del Patriarca. Il friulano a questo livello rimane la lingua del popolo, e in questa fase si arricchisce di numerosi tedeschismi.

La fine dello Stato Patriarchino avverrà nel 1420 ad opera della Repubblica di Venezia, la quale, dopo quasi quattro secoli di germanizzazione (temperata sempre dalla *latinitas* della Chiesa di Roma), inserirà il Friuli e la Carnia in un contesto italiano.

Il dominio di Venezia 1420-1797

Il dominio della Serenissima in Carnia si caratterizza con una politica mirata e sistematica di sfruttamento del territorio, con pesanti tasse imposte e foreste "bandite" ad uso esclusivo dell'Arsenale. Si sviluppa ora il tipico commercio ambulante stagionale dei *cramârs* verso paesi nordici o verso la pianura friulana. Costoro porteranno in Carnia talune influenze protestanti, duramente ed efficacemente represses dall'inquisizione locale.

Venezia cade nell'ottobre 1797 col Trattato di Campoformio: Napoleone cede formalmente Veneto e Friuli all'Austria.

Il dominio francese 1797, 1805-1813

Nell'ottobre 1797 i francesi lasciano il Friuli e la Carnia, conquistati a maggio dello stesso anno, lasciando il posto agli austriaci in una situazione caotica e confusa. La parentesi austriaca si conclude nel 1805, quando l'Austria è sconfitta da Napoleone e il Friuli entra a far parte del regno Italico del generale corso. L'azione francese nel territorio si contraddistingue da saccheggi, spoliazioni, uccisioni e dalla destituzione delle precedenti forme amministrative, coi dipartimenti, i distretti, i cantoni, i comuni e le municipalità con a capo il sindaco. Napoleone cade a Lipsia nel 1813 e tornano gli austriaci.

Il dominio austriaco 1798-1805, 1813-1866

Il dominio austriaco mantiene quasi inalterati gli ordinamenti napoleonici e sopprime alcune tasse imposte dai francesi. La vita in Carnia e nel Friuli continua inalterata coi suoi cicli secolari, l'unica differenza è costituita dal popolo dominatore. Per questo motivo il popolo friulano rimane praticamente indifferente ai moti del Risorgimento e alle rivolte anti-austriache, a parte qualche poco significativa eccezione a Udine, Palmanova e Osoppo. Anche nel 1866, i friulani reagiscono con assoluta indifferenza all'avvenuta annessione all'Italia.

Il Regno d'Italia dei Savoia 1866 - 1943

Solamente con la pace di Vienna del 3 ottobre 1866, gli Austriaci abbandonano definitivamente la zona di Paluzza e si ritirano oltre Monte Croce. Il 21 ottobre 1866 il Friuli e la Carnia vengono annessi al Regno di Vittorio Emanuele II di Savoia con un plebiscito di comprovate irregolarità.

L'economia dei paesi carnici si basa su agricoltura, silvicoltura e allevamento, oltre al tradizionale artigianato prendono piede nuovi mestieri come l'arrotino, il muratore, il fornaciaio e il manovale, che a poco a poco vanno a sostituire i *cramârs*. A cavallo tra 800 e 900 comincia una massiccia emigrazione verso il continente americano e gli stati europei centrali (Ungheria, Romania, Germania...).

Naturalmente anche i carnici partecipano alla Prima e Seconda Guerra Mondiale, e la stessa Carnia è teatro di scontri e battaglie. Alla fine di entrambe le guerre si verificano una seconda ed una terza ondata migratoria verso diversi stati europei (Francia, Svizzera, Lussemburgo, Germania...).

Il terzo Reich di Hitler 1943 – 1945

Questo è un interessantissimo e complesso capitolo della storia in Carnia. Dopo l'armistizio dell'8 settembre 1943, parallelamente alla formazione della Repubblica Sociale Italiana con capitale Salò, il Friuli e la Carnia vengono annessi al *III Reich*, inseriti nell' *Adriatisches Küstenland*. In questo contesto, anche in Carnia sono presenti le formazioni partigiane Garibaldi (d'ispirazione comunista) e Osoppo-Friuli (d'ispirazione laico cattolica); la Resistenza controllò, anche se per poche settimane, la "Zona Libera della Carnia" tra il settembre e l'ottobre 1944 con capitale Ampezzo. Per bonificare il territorio dai partigiani, oltre che per assicurarsi una sicura via di ripiegamento al passo Monte Croce, i tedeschi fanno affluire oltre 22.000 tra cosacchi e caucasici, come alleati dei nazisti. Si stabilizzano in Carnia e in molte località del Friuli, dando vita ad una convivenza forzata, inizialmente contraddistinta da uccisioni, atti di violenza, stupri e soprusi.

Nel maggio 1945, con la sconfitta del III Reich, tedeschi, cosacchi e caucasici si ritirarono, lasciando libero anche il Friuli e la Carnia.

*"La Carnia, soprattutto negli ultimi anni del secolo XX, soffrirà di una progressiva emarginazione socio-economica e politica: l'agricoltura e la zootecnia familiare saranno abbandonate, le Valli tenderanno a spopolarsi, la disoccupazione crescerà, la viabilità resterà quella di 50 anni prima, i problemi idrogeologici saranno solo in minima parte risolti"*²⁶

4.4 Risorse naturali e offerta turistica

La Carnia si estende per poco più di 1200 chilometri quadrati e, regione delle Alpi Orientali, occupa l'alto bacino del Tagliamento, a nord della confluenza di quest'ultimo con il fiume Fella. L'orografia carnica è molto varia e differenziata, si compone di montagne di rocce calcaree, calcaree marnose, eruttive, dolomie ed arenarie.²⁷ Le numerose cime, depressioni, vallate e valichi offrono numerosi sentieri e cammini. È proprio per questa sua grande molteplicità di terreni che la Carnia presenta dei paesaggi unici e diversi dalle altre regioni alpine, e la rendono così singolarmente attrattiva, anche da un punto di vista geologico (è inoltre abbondante di fossili) oltre che da quello paesaggistico, coperta com'è di un ricco e rigoglioso manto vegetale. Particolarità della Carnia è l'abbassamento dei limiti altimetrici, fatto dovuto alle abbondanti precipitazioni durante tutto l'anno, che influisce sulla vegetazione: già a 400 m. cominciano le abetine e le faggete, larici, ontani e pino mugo, lasciando posto verso i 1500-1700 m. alla flora dell'area subalpina come eriche,

²⁶ https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_di_Trieste

²⁷ Treccani

rododendri, mirtili rossi, per poi passare alla flora della zona alpina scoperta sopra i 2000 metri²⁸. L'abbassamento si ripercuote non solo nella vegetazione, ma pure della morfologia e nella distribuzione degli animali, delle colture, delle zone abitate. Su alcune delle cime carniche troviamo le malghe, pascoli alpini per la stagione estiva, perfetta meta per il turista slow in cerca di natura e di prodotti tipici.

La flora carnica è ricchissima, conta oltre 2400 specie, alcune di queste non si trovano in altri luoghi o hanno una diffusione molto limitata (Hemerocallis flava, Stellaria bulbosa, Arenaria Huteri, Spiraea decumbens, Primula Wulfeniana, Gentiana Froelichii, Leontodon Gortanii, Hieracium Gortanianum ed altri congeneri).

Pure la fauna è molto varia, oltre ai principali ungulati come camosci, cervi, caprioli e cinghiali, troviamo i grandi carnivori, segno dell'importanza faunistica della zona carnica, come l'orso bruno e la lince, che hanno ripopolato i boschi carnici da est e da nord (Slovenia e Austria). Molti sono anche i rapaci, le civette, poiane, l'aquila reale e barbagianni. La presenza di tutte queste specie animali sono sintomo di integrità e di preservata naturalezza dell'ambiente carnico. Tra i piccoli carnivori troviamo l'ermellino, che frequenta le praterie alpine e anche i boschi freschi della media montagna. Altre specie molto diffuse il fagiano di monte, la pernice bianca e la lepre comune. Le popolazioni animali sono in questi ultimi anni in continuo cambiamento espansivo o riduttivo a seconda delle specie, a causa del progressivo abbandono dei pascoli e della malghe, comportando così l'aumento dell'area boschiva.

Il territorio offre inoltre numerosi laghi, cascate e torrenti, incastonati tra le varie vallate e montagne, offrendo paesaggi mozzafiato. Tra i laghi più affascinanti il lago Bordaglia, il lago Volaia e il lago di Sauris. Altra risorsa naturalistica non indifferente è la presenza di boschi, aree botaniche e faunistiche protette e parchi naturali, come ad esempio il Parco naturale delle Dolomiti friulane, patrimonio UNESCO dal 2009, o il Parco Colline carniche.

Offerta turistica Carnia

Per l'analisi della strutturazione dell'offerta turistica in Carnia ci si riferisce ad un sito online²⁹ ("CARNIA il sito ufficiale") di promozione e prenotazione di servizi turistici offerti nel territorio, che opera specificatamente nei riguardi della Carnia, promuovendo i diversi siti e luoghi d'interesse, dando modo di scoprire molte informazioni utili al turista, compreso "dove dormire" e "dove mangiare" e offrendo dunque la possibilità di confrontare molti alberghi, alberghi diffusi, rifugi, malghe, ristoranti ed altro ancora per capire quale sia il più adatto nei confronti del turista.

Tale sito suddivide l'offerta turistica del territorio in sette macro tematiche, e per ognuna di queste individua altri sotto gruppi relativi all'ambito generale, successivamente, per ognuno dei sottogruppi viene indicata l'offerta e i servizi specifici. Le sette macro tematiche sono:



Figura 44. Le macro tematiche dell'offerta turistica carnica. Fonte: CARNIA il sito ufficiale

Entriamo ora più nel dettaglio e vediamo le magnifiche potenzialità che la Carnia può offrire.

²⁸ <https://ecoturismofvg.com/cms/menu/id/2;44/scheda/73/>

²⁹ <https://www.carnia.it/it/>

NATURA E TREKKING

Laghi

Paesaggi intatti, incontaminati resi ancora più suggestivi dai numerosi laghi, cascate e prati ricchi di rare essenze; è l'ideale per chi vuole ritrovare un contatto autentico con la natura. Attraverso suggestive escursioni sono raggiungibili gli splendidi laghi, tra i più affascinanti vengono citati il lago di Bordaglia (Forni Avoltri), il lago Volaia al confine italo-austriaco, il lago di Sauris e il lago artificiale di Verzegnis. Al confine sud del territorio carnico troviamo il lago di Cavazzo, ideale per le gite in giornata e per passare del tempo in famiglia.

Parchi naturali

Tra i parchi va sicuramente citato il Parco Naturale delle Dolomiti Friulane, divenuto patrimonio UNESCO nel 2009, nel quale prevale il tipico paesaggio delle Prealpi Orientali, determinato da un contorno dolomitico e da vallate strette e lunghe. È un territorio con un'adeguata ed efficace rete di sentieri e di strutture di supporto, che rende il Parco particolarmente adatto per escursioni naturalistiche e di trekking. È possibile visitarlo ad ogni stagione, grazie all'ottimo servizio escursioni che propone per tutto l'anno un articolato calendario di visite e percorsi guidati, differenziati per tipologie e difficoltà. Non vi sono centri abitati all'interno del parco, caratteristica che lo rende particolarmente selvaggio ed incontaminato, è infatti molto probabile imbattersi in caprioli, camosci, cervi, stambecchi ed avvistare in cielo l'aquila reale.

Il secondo è il Parco Intercomunale delle Colline Carniche e comprende il territorio dei comuni di Villa Santina, Enemonzo, Lauco, Raveo, area compresa tra la confluenza del torrente Degano con il fiume Tagliamento. Il nome del parco si deve alla serie di colli presenti nell'area, un caso particolare dal punto di vista paesaggistico e per i borghi abitati, siti ad una quota intermedia tra il fondovalle e gli alpeggi. Unici gli antichi stabili ad alta quota in località Pani di Rave ed Enemonzo e Valdie, ancora oggi abitati. Anche in questo caso una vasta rete di percorsi e sentieri attraversa il parco, con tappe naturalistiche e storiche, come le **Fortificazioni del Vallo Alpino del Littorio**, costruite negli anni '40 per difendere i confini alpini d'Italia dalle possibili invasioni nemiche.

Trekking

Molto numerosi sono i cammini, i sentieri e gli anelli in cui si può praticare il trekking (sul sito se ne contano 25), diversi per difficoltà e per ore di cammino, ce ne sono di più adatti alle famiglie e ai principianti oppure ai professionisti, escursionisti allenati e agli sportivi. A volte i cammini rappresentano veri e propri percorsi in cui si può fare tappa in malghe, casere, rifugi, luoghi rilevanti da un punto di vista naturalistico o storico. Tutta la Carnia è un susseguirsi di imponenti montagne raggiungibili con scalate difficoltose, bellissime ferrate o per vie normali e più tradizionali.

Sentieri naturalistici

La Carnia risulta essere una tra le zone più intatte sotto il profilo naturalistico dell'arco alpino, oltre ad essere una delle aree botaniche e faunistiche più importanti d'Europa. Particolarmente notevoli e d'intesa bellezza sono i boschi, rimasti quasi incontaminati, anche grazie all'azione del dominio veneziano e all'istituzione dei cosiddetti "boschi banditi" (bosco bandito di Timau e di Gracco). Tali boschi ed aree di notevole interesse botanico e faunistico sono spesso dotate di percorsi naturalistici, paleontologici, forniti di pannelli espositivi con indicazioni di vario tipo, relativi alla vegetazione, alla fauna, alla paleontologia (la Carnia è una zona ricca di fossili, tra i più antichi al mondo). Inoltre, in questo tipo di offerta, troviamo l'Orto Botanico della località Clap Grant di Treppo Carnico, che conta oltre duecento specie di flora carnica, con tre sezioni: specie protette, orchidee, piante officinali e velenose.

Malghe

La malga, tipica delle Alpi orientali italiane comprende un pascolo in cui soggiornano prevalentemente capre e bovini durante l'estate. Oltre al pascolo, dei fabbricati per il ricovero del bestiame, per l'alloggio del personale e per la trasformazione del latte. Ve ne sono molte, disseminate in tutta le montagne carniche, l'escursione o il soggiorno in malga è un'avventura perfetta per chi cerca una vacanza slow in cui vivere la tradizione in antichi mestieri, saperi e sapori. In moltissime malghe, durante l'estate, è possibile consumare un pasto, assaggiare ed acquistare i prodotti caseari prodotti nella stessa malga.

Fattorie didattiche

Risorsa dinamica, attiva e pratica del territorio carnico. Permette la conoscenza del mondo naturale, della cultura, delle tradizioni, degli animali, di come nascono i prodotti. Tutti questi saperi sono rivolti agli studenti attraverso un approccio esperienziale, interattivo e divertente. Si affrontano tematiche diverse, come l'alimentazione di qualità, il consumo consapevole, lo sviluppo sostenibile ed ambientale. È, si può dire, un laboratorio didattico all'aperto dove l'insegnante è l'agricoltore stesso. (Le fattorie didattiche assumono valenza di fattorie sociali quando estendono i loro servizi alle fasce di popolazione che presentano forme di disagio sociale). Il sito ne cita quattro: Sot la napa; La Pecora Nera (piccola azienda che punta all'autosufficienza produttiva); Bosco di Museis; All'orcolat di Curiedi (l'attività aziendale si basa sull'allevamento di animali e piante in via di estinzione).

ARTE E CULTURA

I musei della Carnia

Come abbiamo visto nel capitolo dedicato alla storia del territorio, la Carnia, abitata da tempi remoti, ha visto un continuo susseguirsi di popoli ed invasori che hanno lasciato traccia non solo nella lingua e nella cultura, ma pure nella fabbricazione di oggetti e manufatti. Dall'antichità fino al recente passato, i segni della popolazione carnica e dei loro dominatori sono raccolti in numerosi musei di medie o piccole dimensioni disseminati su tutto il territorio. Le singole sedi museali sono raccolte e gestite da "CarniaMusei", una rete museale avviata nel 1998 per dare visibilità al patrimonio culturale della Carnia. Oltre alla gestione dei musei viene realizzato materiale informativo, supporti didattici, laboratori didattici per le scuole, anziani e disabili e partecipa a progetti transfrontalieri. Le principali sedi museali, per l'importanza dei contenuti e per dimensione sono i seguenti:

- Geoparco Alpi Carniche; un museo moderno dotato di pannelli esplicativi, reperti, postazioni interattive, per guidare il visitatore alla scoperta delle peculiarità geo-paleontologiche delle Alpi Carniche.
- Museo Grande Guerra: si testimoniano le vicende della Grande Guerra che hanno coinvolto la Carnia, riconducibili alle migliaia di documenti e reperti di straordinario valore storico.
- Galleria d'arte moderna De Cillia: nella provincia seconda per importanza solo a Casa Cavazzin a Udine, la Galleria ospita opere di noti esponenti d'arte moderna, sia nazionali che stranieri.
- Museo Geologico Carnia: allestito secondo criteri moderni e didattici, il museo contiene numerose varietà di reperti geologici, rocce e fossili di notevole interesse scientifico.
- Museo Arti e Tradizioni Popolari: importantissimo museo etnografico, rilevante a livello europeo, raccoglie strumenti, oggetti d'uso quotidiano e non solo, arredi provenienti da tutta la Carnia, dal XIV al XIX secolo.
- Civico Museo Archeologico: Il principale museo archeologico della Carnia; nei pressi del museo è possibile visitare le rovine della romana Iulium Carnicum, oggi Zuglio.

Le pievi storiche della Carnia

Le pievi, sorte intorno al V secolo d.C., erano adibite al battesimo e costituivano dei veri e propri avamposti nella diffusione e conversione al cristianesimo degli abitanti delle valli. Il più importante centro relativo all'evangelizzazione cristiana in Carnia (oltre al Cadore a all'Alto Friuli) è stata la Pieve di Zuglio. Costruite in posizioni strategiche, consentivano l'avvistamento di eventuali attacchi nemici, molto frequenti durante il Medioevo, come abbiamo visto.

Oggi le pievi rappresentano il simbolo della storia cristiana della Carnia e, data la loro collocazione in punti panoramici, sono una ottima meta per passeggiate, escursioni alla scoperta di vedute e paesaggi mozzafiato. Per cogliere questo potenziale, è stato infatti creato il Cammino delle Pievi, itinerario in venti tappe, in tutte le pievi storiche carniche oltre a qualche santuario. Un viaggio nell'anima spirituale-religiosa del territorio.

Le tracce del passato

Non solo eccellenze naturalistiche custodisce la Carnia. È ricca pure di testimonianze artistiche, culturali, ma soprattutto storiche e di una forte tradizione che ancora oggi sopravvive. Un passato millenario si presenta ai nostri occhi con rilevanti ritrovamenti archeologici (tra cui i siti di San Martino, di Zuglio, di Col di Luca) di età protostorica e romana, fortificazioni e luoghi di culto medievali, case padronali e palazzi signorili: è la storia di un territorio e la sua evoluzione nel tempo. Particolarmente interessante è l'insieme di sentieri della Grande Guerra, ove si possono osservare tracce di trincee e di battaglie combattute nell'estate del 1915 presso le cime vicine al Passo di Monte Croce Carnico, queste contese, occupate e militarizzate dall'esercito italiano ed austro-ungarico.

I borghi

Ogni valle, ogni paese ha caratteristiche architettoniche peculiari, facilmente riconoscibili all'occhio attento che passeggia fra i borghi: dalle case a loggiati nella Carnia centrale, a quelle di legno e pietra di Sauris. In questi paesi il tempo pare essersi fermato, tra i boschi e le pietre. I borghi più suggestivi che vengono segnalati dal sito sono Sauris, legata alla tradizione del Prosciutto (ottima tappa enogastronomica), Pesariis, dove è storica la produzione di orologi, Sutrio, paese di artigiani della lavorazione e intaglio del legno e Ovaro, ricco di un interessante patrimonio artistico e culturale.

OUTDOOR

Arrampicata

Pareti di roccia spettacolari e selvagge, cime raggiungibili con difficoltose arrampicate è possibile trovare nella montagna carnica. Diverse sono le possibilità per il climber: le pareti più note e frequentate le troviamo a Somplago, Tolmezzo, Verzegnis, Paluzza. Per l'allenamento la Carnia è dotata di due palestre di roccia, con diversi gradi di difficoltà, a Paluzza e a Tolmezzo.

Le acque della Carnia

Il lago di Cavazzo offre la possibilità di praticare diversi sport d'acqua, e prevede dei servizi di noleggio e corsi (anche per principianti e bambini) effettuati da istruttori abilitati. Nel lago è possibile fare diverse uscite in barca a vela, in kayak e in canoa. Oltre allo sport, le acque carniche, ricche di pesce, sono ideali per gli amanti della pesca: fiumi, torrenti, laghi naturali e artificiali per chi vuole pescare salmerini, trote, temoli e tinche. In diversi bacini privati è possibile, previa richieste speciali di autorizzazioni turistiche mensili, settimanali o giornaliere presso l'Ente Tutela Pesca FVG, pescare senza licenza e autorizzazioni, col pagamento del solo pescato.

Il torrentismo

Il torrentismo o canyoning è uno sport di gruppo, consiste nel discendere a piedi i corsi d'acqua che passano per strette gole scavate nella roccia. Le cascate rappresentano il principale ostacolo all'interno delle gole o forre. Speleologia e alpinismo spesso suggeriscono le tecniche per fare canyoning, comprese scivolate, discese su corda, marce sui greti dei fiumi, passaggi di arrampicata in discesa e tuffi. I percorsi più interessanti in Carnia li troviamo lungo i torrenti Vinadia a Villa Santina e Lumiei ad Ampezzo, ma ve ne sono di altri, con diversi gradi di difficoltà.

Dei corsi vengono organizzati dalla Scuola Regionale di Alpinismo delle Guide Alpine³⁰ per chiunque volesse perfezionarsi, avvicinarsi o solamente provare questa disciplina.

Deltaplano

Le termiche, potenti ma regolari, danno modo ai neofiti di avvicinarsi con sicurezza a questa attività sportiva e ai più esperti di compiere voli lunghi e appaganti. Corsi personalizzati e di gruppo vengono organizzati in diverse località, sia per chi vuole iniziare, sia per chi vuole perfezionare la sua tecnica. È possibile anche il volo in coppia con un istruttore. La zona del Varmost a Forni di Sopra è stata definita una delle migliori zone di volo del Nord-Est per piloti medio-avanzati.

Itinerari a cavallo

Sentieri percorsi lentamente, a contatto con la natura, per scoprire luoghi incantati, su strade e mulattiere ricche di fascino, storia e tradizioni. I percorsi sono facili, su dolci vallate e dentro i boschi della Carnia. Questo servizio è offerto da diversi maneggi e scuole, che consentono a tutti, anche ai bambini, di avvicinarsi all'equitazione, alla scoperta di avventure e di magici paesaggi.

Dolomiti Adventure Park

A Forni di Sopra, il Dolomiti Adventure Park è il più grande parco avventura in regione. È dotato di moderne attrezzature, di vari sistemi di passaggio in altezza tra un albero ed un altro attraverso funi, passerelle, reti, pioli e teleferiche, oltre ad un'assoluta esclusiva denominata *Powerfan*, un sistema che permette letteralmente di tuffarsi dalla cima di un albero! Il parco dispone di circa 70 atèlier suddivisi in 8 percorsi di varia difficoltà.

Presso il parco avventura Dolomiti è possibile inoltre noleggiare l'attrezzatura per una ferrata sportiva su roccia, la quale comincia con un passaggio di canyon e prosegue con un ponte tibetano sospeso, salite strapiombanti facilitate con maniglie e pediglie. Si divide in un percorso corto facilitato per i bambini, ed uno più lungo per adulti con numerosi punti panoramici.

VACANZE IN BICI

Mountain bike

Il territorio carnico si presta particolarmente alla pratica della mountain bike, grazie alla fitta rete di mulattiere e sentieri, il clima gradevole nella stagione estiva e dall'accoglienza garantita nei numerosi ristoranti e agriturismi presenti sia in alta quota che in valle (risultano essere 12 i Bike Hotels in Carnia).

Bici da strada

La Carnia è una terra che va scoperta in modo lento, passando per le profonde vallate, all'interno dei boschi, magari in sella ad una bicicletta. Molti infatti sono i percorsi percorribili in bicicletta, per immergersi totalmente nella natura e scoprire borghi e villaggi unici.

³⁰ www.guidealpinefyg.it

Percorsi soft

Sono stati selezionati alcuni itinerari facili, senza grandi dislivelli, adatti a tutti, nell'ottica del turismo slow rispettoso dell'ambiente. Sono raggiungibili chiesette votive, antichi borghi, siti archeologici, piccoli musei.

GASTRONOMIA

Molti sono i ristoranti e le sagre in cui ci si può fermare ad assaporare i tipici sapori della Carnia, una cucina genuina, naturale, povera e molto nutriente. Piatti estremamente legati ai prodotti locali e alle stagioni, tramandati dalla tradizione popolare. Il prodotto gastronomico carnico per eccellenza è il *cjarson*, la tradizione attribuisce la sua origine al periodo in cui in Carnia molti partivano dalle loro case per fare i commercianti (*cramars*), quando costoro rientravano a casa dopo aver venduto le loro merci oltralpe, le mogli recuperavano le spezie rimaste dal fondo dei cassetti ed è così che nascono i *cjarsons*, una sorta di agnolotti con un ripieno composto da una grandissima varietà di ingredienti diversi per ogni vallata (se ne contano circa una trentina di varianti). La tipicità del ripieno è data dalla combinazione del salato, come ad esempio patate e formaggio, con sapori dolci, come uvetta e cannella. Vengono usualmente conditi con burro fuso e ricotta affumicata. Altro cavallo di battaglia della Carnia e più in generale di tutto il Friuli è il *frico*, la cui origine è attribuita al cuoco del patriarca di Aquileia nel XV secolo. Si tratta di patate, cipolla e formaggio cotti insieme. Di particolare interesse è anche il Prosciutto di Sauris IGP, unico per la sua dolcezza e per la sua caratteristica e leggera affumicatura ottenuta con solo legno di faggio.

Notevoli per gusto e varietà sono pure i formaggi della Carnia, da quello di malga, dal colore e aroma particolare dato dalle essenze degli alti pascoli, al Montasio, prodotto DOP, realizzato impiegando latte vaccino crudo, e al *Formadi Frant*, presidio slow food, un formaggio unico e particolarissimo nato per riutilizzare le forme difettose, che venivano frante, sminuzzate, e mescolate con panna e abbondante pepe.

4.4.1 La montagna carnica

La strategia per il "Futuro dell'Alta Carnia" rientra nella "Strategia nazionale Aree Interne", approvata dalla Regione con DGR n. 637 del 7 aprile 2017³¹, è un progetto coordinato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri che coinvolge tutte le aree sul territorio nazionale considerate "zone marginali", caratterizzate dalla distanza geografica dai centri urbani, dal calo di nascite, spopolamento e mancanza di servizi. Il progetto infatti prevede una serie di interventi atti a contrastare la marginalizzazione e il declino demografico del territorio carnico, sostenendo i sistemi socio-economici con progetti a lungo termine. In queste azioni rientra



³¹ <https://www.regione.fvg.it/rafvf/cms/RAVFG/economia-impres/montagna/FOGLIA21/>

Figura 45. L'area di riferimento del progetto Alta Carnia. Fonte: Futuro Alta Carnia

anche lo sviluppo turistico, come vedremo fra poco più approfonditamente.³² Il progetto è stato definito attraverso numerosi incontri partecipativi coi vari portatori d'interesse del territorio, bozze di progetto e confronti con i tavoli territoriali. L'area di riferimento è l'Alta Carnia, costituita da 21 comuni.

Sono previste nel progetto due macro linee d'intervento, legate allo sviluppo economico a partire dalle risorse locali (filiera foresta legno, agroalimentare, turismo) e finalizzate al potenziamento dei servizi essenziali (istruzione, salute, mobilità).

Al primo punto del Progetto vengono identificate le "condizioni iniziali" dell'area, e vengono presentate le risorse forestali, agricole, imprenditoriali e turistiche. Noi ovviamente ci soffermeremo su quest'ultimo elemento.

Le risorse territoriali dell'Alta Carnia

Nell'area considerata diversi comuni hanno un tasso di turisticità³³ elevato rispetto alla media regionale, precisamente sono sei i comuni in questione che nel 2014, con tassi tra 10 e 502, si collocano nella fascia più elevata, assieme ad altri 15 comuni, compresi Lignano e Grado.

Le strutture ricettive di tipo alberghiero sono di piccole dimensioni (in media 42 posti letto contro i 55 posti letto della media regionale), lo stesso è riconducibile pure agli esercizi ricettivi complementari (in media 17 posti letto contro i 20 della media regionale). Sono presenti tutte le tipologie di attività turistica (campeggi, affittacamere, B&B, rifugi etc...), ma hanno avuto particolare successo gli alberghi diffusi, grazie ad incentivi che hanno permesso il restauro di molti edifici inutilizzati.

La vocazione turistica dell'Alta Carnia è certamente legata all'ambiente alpino e alla infrastrutture e strutture di cui è dotata. Ad ovest troviamo le Dolomiti Friulane; a nord, nella bisettrice ovest-est, si snodano le cime più imponenti della Alpi Carniche, il Monte Coglians, 2780 metri, la cima più elevata del Friuli Venezia Giulia. Quest'area di monti e valli è coperta da sentieri e strutture alpine come rifugi e bivacchi, integrati nel sistema di sentieri e rifugi austriaci.

Sul Monte Zoncolan è presente uno dei sei poli sciistici di rilievo regionale. Altro polo lo troviamo a Forni di Sopra, con un moderno impianto di biathlon, ed altri con piste per lo sci di fondo in altre località, oltre a quelle citate. Il turismo nel territorio comprende quello tradizionale montano, estivo ed invernale, pur non raggiungendo i grandi numeri di località vicine (valli altoatesine, valli meridionali dell'Austria), a cui si è da poco aggiunto il ciclismo (come pratica sportiva) grazie al Giro d'Italia, che ha inserito tra i suoi arrivi di tappa il monte Zoncolan. In questo senso l'Alta Carnia è dotata di una rete di piste ciclabili e di strade secondarie, percorribili sia dallo sportivo che dal cicloturista. Rilevante è anche la funzione delle malghe presenti su tutti i rilievi principali che, all'interno del comparto agriturismo, rendono la possibilità a qualsiasi tipo di visitatore di vivere la montagna in una delle sue dimensioni più antiche ed autentiche. Realtà strettamente legata con il paesaggio montano e con la produzione di eccellenze alimentari. Il turismo infatti offre delle opportunità di reddito alle malghe, con la vendita diretta dei prodotti al consumatore e lo sviluppo di attività agroturistiche.

Altro motivo di richiamo turistico è il termalismo, prevalentemente nella zona di Arta Terme, dove sorge lo stabilimento termale che sfrutta le qualità terapeutiche dell'acqua solforosa. Oltre all'attività delle cure, può costituire un richiamo legato al benessere psico-fisico, come prodotto complementare al soggiorno all'insegna dello sport o al relax, dunque non legato alla malattia.

La strategia d'area a sostegno del turismo

³² <https://www.carnia.comunitafvg.it/it/strategia-futuro-alta-carnia-1424>

³³ Rapporto tra presenze turistiche e popolazione residente, in termini di soggiorni registrati nell'arco di un anno ogni 1.000 residenti

Al punto quarto del progetto, intitolato “La strategia d’area e gli attori coinvolti”, vengono identificate una serie di azioni, precisamente nove, dedicate alle filiere della foresta-legno, agroalimentare e del turismo, alla scuola, al servizio sanitario, all’assistenza e ai trasporti. Nel seguente paragrafo verrà analizzata l’azione riguardante l’attività turistica.

AZIONE 1 - Sostegno alle filiere locali: foresta-legno, agroalimentare e turismo

Turismo e progetti intersettoriali (marketing territoriale).

Un confronto con gli operatori turistici ha fatto emergere la debolezza del sistema ricettivo generale, caratterizzato da piccole dimensioni ed insufficiente integrazione tra settori diversi, da cui deriverebbe un’offerta territoriale in grado di catturare quote maggiori di flusso turistico rispetto al presente.

L’attività alberghiera necessiterebbe di investimenti per ammodernare le strutture e per riqualificarle con servizi aggiuntivi, in questo senso già sono presenti dei contributi regionali ordinari. L’idea infatti è quella di operare sulla promozione e commercializzazione dell’offerta turistica, tramite una organizzazione comune, verso la formazione degli operatori e sull’assistenza nella comunicazione verso i clienti. Il consolidamento o la ricerca di canali di mercato risulta utile anche per la collaborazione tra settore turistico ed altri settori “compatibili” nell’ottica di un’offerta territoriale integrata (escursionismo e alpinismo, sport, cultura, educazione, ecc.). A sostegno di tali integrazioni, vere e proprie “filiere intersettoriali”. Un esempio di tali filiere considerata promettente è identificata nella collaborazione tra imprese o operatori del turismo, del sistema agroalimentare e dell’artigianato.

Tali progetti intersettoriali e l’offerta turistica derivante si costituiscono come insieme di esperienze, in un contesto naturale attrattivo e in comunità locali dalla cultura e identità peculiari, rintracciabili nel paesaggio, architettura, musei, artigianato, enogastronomia ed eventi tradizionali.

Altro fattore da porre in gioco in Alta Carnia nell’ambito della promozione territoriale è la rete museale CarniaMusei, costituita dalla Comunità Montana, oggi UTI Carnia o Comunità di Montagna, che coordina l’offerta museale su tutto il territorio della Carnia.

Infine, va citato l’investimento in atto sulle competenze delle nuove generazioni, con i corsi relativi alle attività alberghiera e della ristorazione I.S.I.S. “J. Linussio”, a Tolmezzo.

Si cita inoltre l’attività del GAL Euroleader, il Gruppo di Azione Locale della Carnia, società consortile senza scopo di lucro tesa a favorire e sostenere lo sviluppo e il potenziamento delle attività economiche, culturali e sociali, in cui rientrano anche le attività turistiche. L’associazione ha definito dei progetti di sviluppo locale avendo sempre tra i punti delle proprie strategie il settore turistico, dalla costituzione di soggetti consortili al sostegno degli investimenti nella ricettività extra-alberghiera, alla promozione. Oltre a questo viene menzionato il consorzio turistico Carnia Welcome, con attività di promozione e commercializzazione, società che però è stata liquidata durante il 2018.³⁴

4.5 Aspetti gestionali ed organizzativi

Comunità di Montagna

La Comunità di Montagna della Carnia, ex Comunità Montana della Carnia, “è un ente locale dotato di personalità giuridica istituita ai sensi dell’art. 28 della L.R. n. 21/2019 per l’esercizio coordinato di funzioni e servizi comunali, sovracomunali e di area vasta, nonché per lo sviluppo territoriale, economico e sociale”³⁵. La Comunità ha la propria sede legale nel Comune di Tolmezzo, gli organi di governo sono l’Assemblea, composta dai sindaci dei comuni partecipanti; il Presidente, eletto dall’Assemblea fra i cittadini in possesso dei requisiti di candidabilità, eleggibilità e compatibilità alla carica di consigliere comunale; il Comitato Esecutivo, formato dal Presidente e un massimo di otto membri.

³⁴ <https://www.friulioggi.it/cronaca/carnia-welcome-chiude-debiti-18-marzo-2018/>

³⁵ <https://www.geoparcoalpicarniche.org/it/partners/unione-territoriale-intercomunale-della-carnia/>

Le funzioni esercitate dalla Comunità riguardano la tutela del proprio territorio, la promozione dello sviluppo sociale, economico e culturale della propria popolazione, oltre alle funzioni e servizi conferiti dai Comuni e dalla Regione.

I comuni che compongono la Comunità, attraverso di essa, perseguono come obiettivi:

- La valorizzazione delle zone montane;
- L'esercizio associato di funzioni, competenze e servizi;
- La promozione dello sviluppo economico e sociale dell'intero ambito territoriale, basati sulla tutela e valorizzazione del lavoro;
- L'innalzamento della qualità dei servizi destinati alla popolazione;
- La razionalizzazione ed il contenimento della spesa al fine di migliorare i livelli di funzionalità, economicità, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa;
- La tutela e la valorizzazione delle specifiche identità culturali, linguistiche, architettoniche, storiche, delle tradizioni e degli usi delle popolazioni residenti;
- La tutela dell'ambiente, la salvaguardia ed il razionale assetto del territorio montano;
- Lo sviluppo della cooperazione transfrontaliera/transnazionale.

Riassumendo in poche parole, le azioni della Comunità mirano alla tutela e valorizzazione della montagna in tutte le sue componenti, naturali, ambientali e paesaggistiche oltre a quelle del patrimonio storico, artistico e culturale, ne deriva la promozione e la razionalizzazione dello sviluppo economico e amministrativo atto a migliorare la qualità di vita dei residenti in un'ottica di cooperazione internazionale.

La Comunità si occupa di turismo attraverso l'Ufficio Cultura e Turismo, il quale gestisce e coordina gli eventi e i progetti culturali in senso ampio a carattere sovra comunale. In particolare le attività dell'Ufficio riguardano il coordinamento, la gestione e la promozione di progetti "di rete", o qualsiasi evento a carattere comprensoriale come convegni, rassegne e premi letterali. Si occupa poi della comunicazione relativa alle attività di carattere istituzionale e ai progetti dell'Ente, oltre a collaborare con l'Azienda Sanitaria per il servizio sociale dei comuni dell'Unione e dei Comuni convenzionati, gestendo i rapporti tra le due organizzazioni e monitorando le pratiche contributive di settore.

Inoltre, sempre riconducibile alle azioni della Comunità è la gestione di due progetti di valorizzazione del patrimonio carnico: il primo è il coordinamento del progetto di rete museale CarniaMusei in cui rientrano oltre 32 realtà museali, per il quale la Comunità cura la promozione congiunta, la divulgazione, le iniziative culturali e in particolare le attività didattiche per le scuole e l'animazione e estiva; il secondo progetto riguarda la gestione delle attività relative al progetto Geoparco delle Alpi Carniche.

Progetto "Carnia 2030 una terra competitiva in Europa"

Carnia 2030 rientra tra le attività di primaria importanza della Comunità di Montagna, in linea con i suoi obiettivi atti all'elaborazione ed attuazione dei piani e dei programmi di sviluppo del territorio montano. Carnia 2030 si inserisce nel contesto di gestione territoriale post-pandemica della Carnia e sulle relative scelte strategiche, nella consapevolezza che la stessa conoscenza del territorio alla base delle strategie va rielaborata con il contributo di tutti³⁶. I tavoli per Carnia 2030 sono infatti partecipati e coinvolgono diversi attori ben diversificati per competenze, età e genere, con rappresentanti dei diversi territori oppure degli interessi di settore portati nel tavolo; rimane centrale la comunicazione con i cittadini.

Il progetto si confronta con le opportunità offerte da "NextGenerationEU", strumento messo in campo dall'Unione Europea in risposta alla crisi sociale ed economia causata dalla pandemia da Covid-19. Sono

³⁶ Carnia 2030: scheda di sintesi.

risorse stanziare per finanziare i Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza (PNRR) e saranno impiegate per costruire un futuro *verde, digitale e inclusivo* per superare le difficoltà date dalla pandemia nell'ottica della costruzione di un nuovo modello di sviluppo improntato alla capacità di adattamento al cambiamento climatico e alla diminuzione di consumo di capitale ambientale e di biodiversità, promuovendo l'uso efficiente delle risorse per un nuovo equilibrio socio-economico, bilanciato dal punto di vista delle risorse, competitività e dell'attenzione alla qualità della vita.

In una prima fase di lavoro sono stati avviati 15 tavoli tematici su cui poggia la costruzione del Piano per la Carnia 2030. I tavoli affrontano tematiche molto diverse tra di loro, dai giovani e la famiglia all'acqua ed energia, dal digitale alle scuole ed istruzione. Pure il turismo è protagonista di uno dei suddetti tavoli, precisamente il tavolo 5, il quale verrà analizzato qui di seguito.

Vediamo già dal sottotitolo qual è il vero scopo del Piano, ovvero per la ripresa della Carnia in tempi post-Covid ("per una Carnia pronta alla sfida del turismo post-Pandemia"), nell'ottica di presentare la Carnia come una terra "attraente tutto l'anno" grazie alle sue peculiarità che la rendono ideale per un turismo slow, green, di nicchia ed esperienziale; si punta dunque ad una permanenza dei turisti anche al di fuori delle stagioni di punta, dato che la forte stagionalizzazione turistica spesso non rende economicamente sostenibile la possibilità di fare del turismo una professione stabile. Inoltre la mancanza di specifiche professionalità e di un sistema coordinato di promozione, marketing ed accoglienza, contribuisce a non valorizzare il potenziale territoriale.

Su queste basi, per la risoluzione dei suddetti punti deboli del territorio, è necessario integrare l'offerta attuale (di forte stagionalità) con una offerta in grado di attrarre turisti durante tutto l'anno potenziando i settori delle esperienze slow, green e di nicchia: tale intervento sarà coordinato attraverso accordi con tour operator; inoltre si è cominciata una azione di analisi del target e, una volta individuati, si procederà con la formulazione di una offerta turistica adeguata.

Ma in che modo queste azioni verranno applicate? Vediamo le principali strategie individuate dal Piano:

- Analisi dei potenziali target e individuazione dei target verso i quali orientare l'offerta;
- Nell'elaborazione dell'offerta tenere in considerazione i principi di accessibilità, inclusività, sostenibilità, lavorando in modo coordinato e condiviso;
- Elaborazione di una strategia congiunta per la digitalizzazione dei servizi turistici;
- Strutturazione di un ufficio incoming che lavori in modo coordinato con operatori locali.

I partner del piano saranno diversi: esperti in ospitalità e comunicazione, il gruppo PromoTurismo FVG, tour operator, agenzie incoming, Comuni della Carnia, Comunità di Montagna della Carnia, Regione FVG, Terzo Settore - Imprese Sociali cooperative, associazioni di categoria, Imprese (PMI).

Tra le pagine del piano troviamo la sezione relativa al tavolo "Turismo" per il quale vengono individuate e descritte la *vision* di tavolo, il *sentiment* e lo *storytelling*.

Vision di tavolo: sulla base delle potenzialità ambientali e caratteristiche antropiche e culturali della Carnia si è deciso di puntare ad un turismo slow (escursionismo, bike...) incentrato sulla sostenibilità, che consenta di vivere emozionalmente la Carnia lungo tutti i mesi dell'anno. Urge una adeguata manutenzione della sentieristica e delle viabilità ciclabili e la dotazione di sistemi digitali per la promozione, informazione e gestione dei servizi turistici, di un coordinamento tra gli operatori del settore.

Sentiment: i tavoli con partecipazione attiva di portatori di competenze ed esperienze diverse stimolano uno scambio di opinioni e un confronto dinamico; è condivisa l'idea della necessità di una cabina di regia tra i vari soggetti che concorrono all'offerta turistica e che siano da superare alcuni aspetti critici che rendono la Carnia con una immagine frammentaria.

Storytelling: buona a livello numerico è stata la partecipazione al tavolo ed è rimasta abbastanza costante durante gli incontri. Da alcuni partecipanti, su più frangenti, è stata posta attenzione sulle potenzialità offerte dalle *e-bike* per sviluppare un segmento turistico trainante nel settore che necessita di servizi specifici attivabili, costituendo un potenziale economico per la Carnia. In sintesi è emerso che gli obiettivi finali e la strategia del tavolo rispecchiano in effetti le posizioni dei partecipanti. Alcune difficoltà tecniche nel condurre la discussione sono state superate grazie al *modus operandi* del facilitatore, il quale ha sintetizzato la complessità delle argomentazioni emerse lasciando spazio all'espressione delle argomentazioni oltre le tempistiche imposte.

In fine vengono individuate tra azioni per lo sviluppo del comparto turistico nel territorio:

- Costituire una rete attraverso la creazione di una struttura di coordinamento (ufficio incoming) in grado di lavorare con gli operatori locali e di fornire una comunicazione univoca per la promozione turistica della Carnia.
- Promuovere lo *slow tourism* il quale permette l'immersione nella natura e il contatto con le comunità locali per far vivere emozionalmente il territorio puntando in particolare sul patrimonio culturale, sul comparto agro-alimentare (ad es. "*from farm to fork*") e sulla mobilità sostenibile (mezzi a basso impatto ambientale, ad es. le *e-bike*) e sulla manutenzione dei percorsi per destagionalizzare l'offerta turistica.
- Dotarsi di strumenti e formare operatori sull'utilizzo dei sistemi digitali per la promozione, l'informazione e gestione dei servizi turistici.

In poche parole dunque, per il futuro del turismo in Carnia, si procederà con la formulazione di nuovi target su cui si elaborerà un'adeguata offerta turistica, sulla creazione di una rete che coordini le azioni degli operatori locali puntando ad un turismo lento, che permetta una forte componente emozionale in relazione coll'ambiente e con le popolazioni locali, nell'ottica di destagionalizzazione dell'offerta, sempre con un occhio rivolto alla oggi più che mai necessaria digitalizzazione del turismo.

Consorzio Unico della Montagna

È il 9 luglio 2020 quando Sergio Emidio Bini, Assessore regionale alle attività produttive con delega al Turismo, dichiara la volontà di costituire un unico consorzio per la gestione e la promozione della montagna friulana.³⁷

Circa un anno dopo, il 15 luglio, si svolge a Tarvisio l'incontro tra l'assessore Sergio Emidio Bini, il sindaco di Tarvisio Renzo Zanette e il sindaco di Chiusaforte, Fabrizio Fuccaro oltre a vari rappresentanti delle categorie del turismo, del commercio, del terziario e ad alcuni operatori storici del Tarvisiano. In questa sede l'assessore lancia il tema del Consorzio Unico della Montagna del Friuli Venezia Giulia, ma non fornisce dettagli sul suo procedere: "Infine, altro tema trattato dall'assessore è stato quello relativo al consorzio unitario della montagna: un percorso che vuole rispettare le differenze e le peculiarità territoriali esistenti, ma si pone l'obiettivo di rafforzare la promozione e i servizi per l'offerta turistica montana in un mercato ormai globale, al quale ci si deve presentare uniti come un unico sistema regionale".

È importante sottolineare che, come sopra viene dichiarato, è necessario ad oggi presentare "la montagna friulana" come sistema unico in grado di conferirle concorrenzialità, visibilità e attrattività in un mercato ampio e globale.

4.6 I flussi turistici in Carnia

Per fare il punto sui movimenti turistici nell'area della Carnia ancora una volta ci affidiamo ai dati. Le rilevazioni che verranno di seguito presentate sono state fornite da PromoTurismo FVG, verranno analizzate e dunque saremo in grado di comprendere quali sono i flussi che maggiormente interessano la zona,

³⁷ <https://www.neveitalia.it/friuliveneziagiulia/news/friuli-veneziamontagna-il-progetto-per-vivere-la-montagna-a-365>

elemento imprescindibile per discutere ed orientare molte delle scelte di gestione del territorio a livello turistico.

Anzitutto vediamo quali e quante sono le strutture in Carnia predisposte all'accoglienza dei turisti.

Esercizi, letti camere e bagni degli esercizi ricettivi nel comprensorio della Carnia. Situazione al 31.12.2019																	
	Capacità ricettiva	5 stelle	4 stelle	3 stelle	2 stelle	1 stella	Residenz	Totale es	Campeggi	Alloggi ge	Alloggi ag	Casa per	Rifugi	B&B	Privati	Totale	
Esercizi	0		5		48	23	15	11	102	7	326	29	25	17	41	312	859
Letti	0		517		1.898	577	272	1.067	4.331	776	3.228	381	2.130	472	213	1.500	13.031
Camere	0		164		902	271	161	346	1.844	279	1.233	154	617	102	98	665	4.992
Bagni	0		170		968	261	140	248	1.787	50	805	121	683	47	78	361	3.932

Figura 46. Esercizi ricettivi in Carnia. Fonte: PromoTurismo FVG

102 sono gli esercizi ricettivi alberghieri nel comprensorio della Carnia (al 31.12.2019) cui corrisponde un numero totale di 4.331 posti letto. Solamente 5 degli esercizi in Carnia riportano le 4 stelle, la maggior parte invece si colloca all'interno delle 3 stelle (48) per un totale di poco meno di 2000 posti letto, con numeri minori per le 2 stelle (23) e 1 stella (15). Si segnala inoltre la presenza di Campeggi (7), Alloggi gestiti in forma imprenditoriale (326), Alloggi agroturistici (29), Case per ferie (25), Rifugi (17), B&B (41), Alloggi privati (312). Nel complesso dunque, la Carnia si presenta con un totale di 859 strutture ricettive e di 13.031 posti letto.

Procediamo ora con l'analisi dei dati relativi ad arrivi e presenze in Carnia, divisi per provenienza del turista, e la loro variazione tra il 2018 e il 2019, gli anni immediatamente precedenti all'arrivo della pandemia, caratterizzati tendenzialmente da una rilevante crescita turistica.

	ARRIVI				PRESENZE			
	2019	2018	differenza +/-	variazione %	2019	2018	differenza +/-	variazione %
TOTALE STRANIERI	37.941	38.452	-511	-1,3%	132.321	132.003	318	0,2%
TOTALE ITALIANI	103.662	103.134	528	0,5%	397.105	366.702	30.403	8,3%
TOTALE GENERALE	141.603	141.586	17	0,0%	529.426	498.705	30.721	6,2%

Figura 47. Arrivi e presenza in Carnia nel 2018 e 2019. Fonte: PromoTurismo FVG

Vediamo come gli arrivi generali nel 2019 sono oltre 140.000, con numeri molto simili all'anno precedente. Di questi quasi 38.000 sono relativi a turisti stranieri, il che ci indica come i flussi turistici riguardino maggiormente i viaggiatori italiani (oltre i 103.000). Lo stesso discorso è traslabile alla presenze: poco più di 529.000 per l'anno 2019 a livello generale, circa 30.000 in più rispetto all'anno precedente, di cui circa 132.000 si riferiscono a viaggiatori stranieri (contro le 397.000 relative a viaggiatori italiani).

I turisti italiani che hanno soggiornato in esercizi ricettivi in Carnia durante l'anno 2019 provengono principalmente da regioni settentrionali, più precisamente si tratta di friulani (41.367 arrivi), veneti (29.471 arrivi) e lombardi (7.839 arrivi). Coloro invece che meno di tutti scelgono la Carnia come meta del loro viaggio sono valdostani (98 arrivi) e lucani (104 arrivi).

Sempre per il 2019, in riferimento ai turisti stranieri che in termini di arrivi costituiscono le principali mete di provenienza per l'area della Carnia troviamo i tedeschi (quasi 7.000 arrivi), ungheresi (5.271 arrivi) e polacchi (3.642 arrivi). Coloro che meno di tutti prediligono la Carnia come meta del proprio viaggio (tra i dati inseriti rientrano le prime 30 nazionalità), in riferimento all'anno 2019, sono messicani (53 arrivi) e turisti provenienti dal centro- sud America, non meglio specificato, con 85 arrivi.

Movimento dei clienti negli eservizi ricettivi del comprensorio della Carnia per mese e nazionalità del turista. Anno 2019								
Mese	Arrivi	Presenze	Permanenza media	di cui arrivi di stranieri	di cui pre: permanenza media stranieri			
1	13.917	54.576	3,9	4.690	22.101	4,7		
2	16.405	62.611	3,8	7.647	37.279	4,9		
3	10.325	37.293	3,6	2.888	13.844	4,8		
4	3.591	9.445	2,6	723	1.855	2,6		
5	5.330	12.221	2,3	1.562	3.318	2,1		
6	12.663	38.198	3,0	4.162	11.240	2,7		
7	21.867	103.451	4,7	5.174	13.561	2,6		
8	27.945	124.211	4,4	4.682	12.200	2,6		
9	11.280	34.250	3,0	3.322	7.344	2,2		
10	4.545	12.503	2,8	1.086	2.855	2,6		
11	2.257	7.649	3,4	236	849	3,6		
12	11.478	33.018	2,9	1.769	5.875	3,3		
Totale	141.603	529.426	3,7	37.941	132.321	3,5		

Figura 48. Arrivi e presenze in Carnia per mese e nazionalità del turista per il 2019. Fonte: PromoTurismo FVG

Dalla tabella qui sopra ci è permesso osservare quali i mesi che maggiormente sono stati interessati dai flussi turistici (sia totali che stranieri) durante l'anno 2019. Nel primissimi mesi invernali, in crescita rispetto al dicembre 2018 (10.309 arrivi), raggiungiamo un considerevole numero di arrivi totali (quasi 14.000 a gennaio e oltre 16.000 a febbraio) come di presenza totali (oltre 54.000 a gennaio e oltre 62.000 a febbraio). Del numero totale di arrivi e presenze solamente una parte (non molto inferiore alla metà dei totali) è riferita a turisti stranieri, ma vediamo pure come per questi ultimi la permanenza media sia maggiore (4,7 contro i 3,9 totali a gennaio, 4,9 contro i 3,8 totali a febbraio). Dopo un calo sostanziale di arrivi e presenze per i mesi di aprile e maggio, vediamo una rapida ripresa nel mese di giugno (oltre 12.000 arrivi e oltre 38.000 presenze) per poi aumentare ulteriormente nei seguenti mesi estivi di luglio e agosto, i quali registrano il picco di arrivi e presenze per l'anno 2019, con dei numeri pari a 21.867 arrivi e 103.451 presenze a luglio, 27.945 arrivi e 124.211 presenze ad agosto. In questo caso, nonostante la porzione di turisti stranieri rimanga più bassa rispetto a quella di turisti italiani, osserviamo una inversione di tendenza per la permanenza media che è maggiore per questi ultimi (ad agosto 4,4 per i turisti totali e 2,6 per i turisti stranieri). Col mese di settembre si registra nuovamente un calo simile al mese di giugno. Novembre invece richiama il minor numero di arrivi e presenze per l'anno 2019, rispettivamente 2.257 e 7.649, i quali poi risalgono considerevolmente a dicembre con 11.478 arrivi totali e 33.018 presenze totali.

4.7 Effetti del Covid-19 sul turismo in Carnia

Cominciamo con l'analisi della seguente tabella:

10.663	5.245	15.908	33.671	23.881	57.552
11.046	7.061	18.107	34.176	33.456	67.632
2.089	289	2.378	6.379	1.658	8.037
68	3	71	720	12	732
541	24	565	2.311	131	2.442
3.739	504	4.243	10.920	981	11.901
13.738	2.052	15.790	54.289	4.495	58.784
25.075	2.195	27.270	113.409	5.986	119.395
9.279	2.224	11.503	30.708	5.385	36.093
2.689	342	3.031	7.380	1.229	8.609
1.186	111	1.297	4.954	950	5.904
1.441	93	1.534	5.427	917	6.344
81.554	20.143	101.697	304.344	79.081	383.425

Figura 49. Arrivi (italiani, stranieri e totali) e presenze (italiani, stranieri e totali) in Carnia nel 2020. Fonte: PromoTurismo FVG

Naturalmente anche in Carnia i flussi turistici precipitano con l'arrivo della pandemia nei primi mesi del 2020.

Gli arrivi e le presenze di gennaio e febbraio 2020 sono in continuità coi dati di dicembre 2019, e si registrano infatti 15.908 arrivi totali e 57.552 presenze totali a gennaio, 18.107 arrivi totali e 67.632 presenze totali a febbraio, dati maggiori, seppur per poco, all'anno precedente. A marzo si nota il primo precipitoso calo sia degli arrivi che delle presenze, rispettivamente poco più di 2.000 e poco più di 8.000 (contro i 10.000 arrivi e le 37.000 presenze di marzo 2019). Il minor numero di turisti per il 2020 si registra ad aprile, con solamente 71 arrivi e 732 presenze in termini generali, con bassissime percentuali relative alla componente straniera. Dopo una leggera risalita nei mesi successivi notiamo un aumento percepibile dei flussi a luglio, con l'attenuamento delle norme anti-pandemia, nel quale si raggiungono i 15.790 arrivi totali e le 58.000 presenze totali. I dati di agosto 2020 sono molto simili, di poco minori, ai dati relativi allo stesso mese del 2019, con 27.270 arrivi totali (27.945 nel 2019) e 119.395 presenze totali (124.211 nel 2019), va fatto notare che la componente straniera è di fatto diminuita: ad agosto 2020 è di 2.195 arrivi stranieri contro i 4.682 di arrivi stranieri del 2019. Settembre 2020 registra addirittura un leggero aumento rispetto a settembre dell'anno precedente con 11.503 arrivi totali (11.280 a settembre 2019) e 36.093 presenze totali (34.250 a settembre 2019), i dati relativi alla componente straniera rimangono inferiori all'anno 2019.

Poco significativi sono i numeri di turisti in Carnia durante il mese di ottobre e novembre, tendenza già verificatasi nell'anno precedente. Anomali invece sono i dati di dicembre 2020, ben inferiori a quelli del 2019 a causa della diffusione di nuovi contagi e delle nuove restrizioni, in cui gli arrivi sono ben al di sotto delle 2000 unità e le presenze poco più di 6.000 (contro gli 11.000 arrivi e le 33.000 presenze del 2019).

Per procedere sull'analisi del turismo in Carnia e la sua evoluzione durante la pandemia è necessario orientarsi sui rapporti dell'Osservatorio sul Turismo in Friuli Venezia Giulia, i quali prendono in considerazione non la Carnia in particolare ma tutto il comparto della montagna friulana, non avendo trovato dati più specifici sull'area posta in analisi. PromoTurismo FVG (in collaborazione con Maiora Solutions) ha scelto per l'anno 2021 di riproporre l'iniziativa dell'edizione 2020 dell'Osservatorio sul Turismo in Friuli Venezia Giulia, nato nel contesto della crisi COVID-19 con l'obiettivo di misurare gli impatti della pandemia sul settore. L'Osservatorio 2021 si compone di 6 differenti questionari online in forma anonima, lanciati in due periodi

distinti (3 questionari ad aprile e 3 questionari a settembre), specifici per il singolo segmento di offerta turistica regionale.

Il primo questionario dell'edizione 2021 è stato lanciato dall'Osservatorio a metà del mese di aprile 2021 e considera nello specifico il segmento Montagna nel suo insieme. Ne è emerso che, in generale, le aree geografiche e le strutture turistiche che rientrano nel comprensorio dell'area montana in regione vengono scelte dai turisti come risposta alla necessità di ricerca di spazi aperti, lontani dai luoghi affollati dov'è possibile stabilire un maggior contatto con la natura e preferendo attività di trekking (40%) e sport in bicicletta (33%), meno scelte le "Escursioni con guida" e le "Visite culturali guidate" e ancor meno le attività legate all'enogastronomia; si nota una sempre maggiore attenzione al rispetto dei protocolli Covid e alla sanificazione degli ambienti. Infatti, le principali motivazioni che spingono al viaggio secondo gli operatori turistici intervistati sono proprio "Natura e Ambiente" e "Possibilità di stare all'aria aperta", risposte che rappresentano più del 55% delle scelte. Queste sono le principali esigenze dei clienti riscontrate da parte degli operatori a seguito della pandemia, anche se una parte dei quali (più del 30%) sostiene che la crisi sanitaria non ha mutato le necessità dei propri clienti. Inoltre gran parte dei rispondenti dichiara che i turisti soggiornanti nella propria struttura non effettuano vacanze itineranti, ovvero i clienti pernottano in un'unica struttura durante tutta la loro vacanza.

Nella stagione invernale dicembre 2020 – marzo 2021, il 45% delle strutture sono rimaste chiuse. Ne deriva un tasso di occupazione in questo periodo piuttosto contenuto, con il 70% circa degli operatori che ha rilevato tassi inferiori al 40%. Con prezzi in continuità alla stagione invernale precedente (84% degli operatori, solo il 5% ha applicato prezzi più alti), le principali tipologie di clienti sono coppie e famiglie, con una maggiore presenza di sportivi praticanti sci alpino e sci nordico (che non necessitano di impianti di risalita) e di clientela di tipo *business*. Naturalmente i più bassi livelli di presenza vengono registrati per il segmento "gruppi di persone". I limitati soggiorni della stagione invernale 2020-2021 sono stati prenotati dai clienti delle strutture principalmente attraverso un canale diretto (siti internet, e-mail e telefono), il secondo canale più utilizzato è stato quello delle OTA.

Procediamo ora con l'analisi della appena conclusasi stagione estiva 2021 (maggio-settembre) grazie al secondo questionario dell'edizione 2021 dell'Osservatorio sul Turismo, lanciato dopo la metà di settembre, riferendoci come prima agli sviluppi del segmento Montagna.

In continuità con la stagione invernale precedente, le principali motivazioni che muovono al viaggio sono da ricercarsi nella volontà di vivere una vacanza immersi nella natura e lontana dalle mete più affollate (33% "Natura e Ambiente", 22% "Possibilità di stare all'aria aperta"), da sottolineare un cospicuo numero di risposte che identifica i "Prezzi convenienti" come una delle motivazioni a prenotare il soggiorno (14%). È dunque possibile ipotizzare che le nuove esigenze dei turisti emerse a seguito della pandemia sono ancora le medesime per questo segmento. Per quanto riguarda gli eventi, il 23% delle strutture rispondenti del segmento Montagna ha dichiarato di trovarsi in un'area dove nel periodo settembre-ottobre 2021 sono stati organizzati eventi in grado di richiamare turisti da aree diverse, da evidenziare inoltre che alcuni dei principali eventi organizzati nel periodo settembre-ottobre 2021 in zone che non rientrano nel perimetro del segmento Montagna, sono state comunque in grado di richiamare turisti anche in queste aree ("Bikerfest" (29%), "Pordenonelegge" (14%), "Friulidoc" (6%) e "60° anniversario Frece Tricolori – Rivolto"). Il 66% delle strutture che si trovano in aree interessate da eventi organizzati nel periodo, dichiara di aver avuto un impatto positivo aggiuntivo in termini di prenotazioni, nel periodo di svolgimento dell'evento.

Nel periodo estivo maggio-settembre 2021 l'81% delle strutture è rimasto aperto (si ricorda che nel periodo invernale 2020-21 solamente il 55% delle strutture è rimasto aperto) con tassi di occupazione in linea con le previsioni di aprile, ad esclusione dei mesi di giugno e settembre, con risultati inferiori: a giugno il 42% di operatori ha registrato un tasso di occupazione inferiore al 20% quando ad aprile solo il 30% degli operatori prevedeva tale risultato. Situazione analoga per settembre dove il 33% di strutture ricettive della Regione ha raggiunto la medesima performance, contro il 19% di strutture nelle previsioni di aprile. Per il periodo considerato il 78% degli operatori ha applicato prezzi simili alla stagione estiva 2020. Il 9% degli operatori ha

applicato livelli di prezzo inferiori rispetto all'estate dello scorso anno. Costante al 13% la quota di strutture che ha applicato prezzi più alti.

L'estate è caratterizzata da una maggiore presenza di turisti italiani rispetto a quelli internazionali, le presenze di austriaci, tedeschi ed altri turisti stranieri sono in generale sotto la media rispetto la scorsa estate, per più del 30% degli operatori turistici del segmento Montagna. I turisti stranieri viaggiano principalmente in coppia e in famiglia. In linea con le previsioni di aprile, presenze limitate in particolare per i segmenti business, matrimoni, culturale ed enogastronomico. In questo senso è lecito ipotizzare che la causa si ritrovi nella poca tipicità di tali segmenti per le zone montane oggetto d'analisi. Buone invece le presenze di turisti legati al segmento sportivo, in particolare in riferimento al trekking e sport in bicicletta. Nuovamente, il principale canale di prenotazione del soggiorno è quello diretto (sito internet, e-mail e telefono) per quasi il 70% degli operatori turistici.

Oltre all'analisi della stagione estiva da poco conclusasi (maggio-settembre 2021) il rapporto propone le previsioni per la stagione turistica invernale in corso dicembre 2021-marzo 2022, per la quale si crede che solamente il 66% delle strutture sarà aperto (le risposte analizzate sono riferite alle sole strutture che nel periodo dicembre 2021 e marzo 2022 saranno aperte). Le previsioni sui tassi di occupazione prevedono presenze omogenee nei 4 mesi considerati e comunque considerevoli nei mesi di gennaio e febbraio. Rilevante l'incertezza sulla tipologia di clientela che soggiornerà nelle strutture il prossimo inverno, "Coppie" e le "Famiglie" rappresentano le tipologie di clientela principali che effettueranno prenotazioni nella media o sopra la media per il 56% e 61% degli operatori.

Più del 20% degli operatori della Regione non conosce quale categoria di clientela effettuerà prenotazioni nella propria struttura. Per il 62% degli operatori rispondenti, il canale diretto (sito internet, e-mail e telefono) continua ad essere il principale canale attraverso il quale la clientela sta effettuato le prenotazioni nelle strutture per la stagione invernale 2021-2022.

PREVISIONI STAGIONE INVERNALE 2021- 2022

Il report dell'Osservatorio si conclude con le previsioni per la stagione invernale dicembre 2021-marzo 2022, elaborato sulla base delle risposte degli stakeholders cui è stato somministrato il questionario. Procediamo con l'analisi delle previsioni per la stagione invernale, ormai già in corso.

Le risposte sono riferite alle sole strutture che nel periodo dicembre 2021 e marzo 2022 saranno aperte, anche solo per un periodo di tempo limitato, che risultano essere il 66% del campione.

Si prevede un tasso di occupazione considerevole e ben bilanciato nei 4 mesi considerati, per ogni mese, solo il 30% circa degli operatori prevede un tasso di occupazione della propria struttura inferiore al 20% e più del 15% dei rispondenti indica tassi di occupazione della propria struttura superiori al 60%, in particolare per i mesi di gennaio e febbraio 2022 dove la percentuale di operatori cresce fino al 24-26%.

Per quanto riguarda i prezzi si stima che il 72% degli operatori applicherà prezzi in linea con la stagione invernale scorsa, mentre il 22% prevede di poter applicare un prezzo maggiore rispetto allo stesso periodo 2020-2021.

È ancora molto incerta la tipologia di clientela che soggiornerà nelle strutture quest'inverno (più del 20% degli operatori non è in grado di definire quale categoria di clientela effettuerà prenotazioni nella propria struttura anche se il 56% e 61% degli operatori prevede presenze nella media o sopra la media per le categorie "Coppie" e "Famiglie". Più ridotte invece le previsioni sulle presenze di "Gruppi di persone" e "Gruppi di sportivi" con rispettivamente il 50% e il 65% di strutture che stimano "Nessuna presenza / Presenze sotto la media".

Inoltre le previsioni degli operatori turistici indicano presenze contenute in generale, per ognuno dei diversi segmenti. Stupiscono le previsioni delle presenze legate alla pratica dello sci, con percentuali tra il 36% e il

44% di operatori che stimano “Nessuna presenza / Presenze sotto la media” per le tre tipologie di turisti-sciatori, ma più del 20% degli operatori della Regione non conosce quale categoria di clientela effettuerà prenotazioni nella propria struttura.

Continua ad essere quello diretto (sito web, e-mail e telefono) il canale principale attraverso cui si prevede che la clientela effettuerà le prenotazioni nelle strutture per la presente stagione invernale. Per il 30% degli operatori sono invece le OTA a costituire il principale di prenotazione.

PROPOSTE E CONCLUSIONI

L'elaborazione del presente capitolo poggia sullo studio e sull'analisi dei quattro precedenti capitoli e si strutturerà sull'asse delle mie personali considerazioni, riflessioni e proposte nei confronti di quanto ho avuto modo di osservare e di comprendere durante questa mia ricerca: la Carnia, le sue attrazioni, la sua potenziale competitività e vocazione turistica.

5.1 Proposte

CONSORZIO TURISTICO DELLA CARNIA

Tra i punti di debolezza interni forniti dall'analisi SWOT nei confronti della Montagna friulana vediamo tra le varie voci la mancanza di una struttura di governance territoriale per una politica di sviluppo unitaria e accelerata. Come abbiamo visto, l'azione di coordinamento della DMO si concentra su consorzi e reti d'impresa lasciando così "scoperta" una eventuale azione di coordinamento, di gestione e di controllo delle iniziative delle singole imprese o altri stakeholder operanti sul territorio.

Manca sostanzialmente un'azione di coordinamento diretto e sistemico dei singoli stakeholder del territorio, siano essi imprese turistiche (strutture ricettive, aziende di gestione di attrazioni e risorse turistiche, aziende di trasporti, d'intermediazione turistica) oppure imprese private, enti pubblici, associazioni, parchi naturali e altri ancora. Manca dunque un organismo che comunichi direttamente con i singoli attori, un dialogo che possa mettere in luce le problematiche ed esigenze del settore, oltre ad offrire la possibilità di una più efficace e capillare comunicazione interna. Ne deriverebbero diversi vantaggi, tra cui il coinvolgimento degli attori operanti nel settore turistico e della popolazione locale, da cui ci si può aspettare una maggiore partecipazione; un mezzo per la gestione di azioni coordinate di formazione degli operatori turistici in ambito digitale, per ottimizzare strategie di promo-commercializzazione.

Inoltre credo possa risultare un utile strumento per la DMO PromoTurismo FVG riguardo diversi aspetti: permetterebbe una comunicazione condivisa e diretta delle linee guida strategiche elaborate con un accelerazione dei tempi di elaborazione interna; potrebbe essere in grado di raccogliere e fornire informazioni e dati riguardo ad eventuali problematiche ed esigenze relative alle disposizioni fornite o per eventuali indagini mirate riferite ai diversi attori del territorio.

Tale organismo si potrebbe costituire come Consorzio Turistico per la gestione, promozione e commercializzazione dell'offerta turistica costruito su una collaborazione pubblico-privata (o come organismo di altra forma aggregativa che rappresenti un partenariato pubblico-privato), frutto della cooperazioni di soggetti privati operanti nel settore del turismo, del commercio e dei servizi, e di enti pubblici. Come scopo il consorzio turistico ha la gestione, la promozione e commercializzazione dell'offerta turistica regionale e locale attraverso l'elaborazione di piani e progetti e l'elaborazione di sistemi informativi a sostegno delle attività turistiche oltre che a particolari azioni di destination management. Tra i vari obiettivi dell'organo in questione potrebbero rientrare:

- Coinvolgimento di quante più parti possibile in quanto rappresentanti dei vari soggetti, ad esempio: imprese turistiche, investitori, tour operator e intermediari turistici, turisti, residenti, enti pubblici, associazioni etc.
- Realizzazione di azioni coordinate e collaborazioni anche con altri consorzi presenti sul territorio o in zone limitrofe;
- Diffondere la *vision* elaborata dalla DMO;
- Comunicazione efficace e capillare delle linee strategiche elaborate dalla DMO ed eventuali nuove proposte;

- Controllo e sostegno all’attuazione coordinata dei piani di azione elaborati a livello locale o di destinazione;
- Sviluppo dei prodotti turistici integrati e dei progetti di promozione individuati dalla DMO ed eventuale costruzione di nuovi prodotti;
- Azioni di formazione coordinata con corsi dedicati nell’ambito dell’innovazione e digitalizzazione del turismo;
- Azioni di formazione con incontri dedicati per quanto riguarda le nuove tendenze del turismo e dei turisti e più in particolare i flussi turistici in Friuli Venezia Giulia ed altre realtà che concorrano alla maggiore consapevolezza e competenza del personale turistico;
- Richiedere degli standard minimi di qualità soprattutto alle imprese ricettive ed incentivare ad accrescerli sempre di più oltre che a sensibilizzare alla cultura dell’accoglienza competitiva;
- Raccolta dati attraverso questionari (anche online) o altre modalità da somministrare ai vari soggetti partecipanti oppure ai clienti delle imprese ricettive per indagini mirate;
- Cercare collaborazioni e finanziamenti per potenziare la viabilità ciclistica in Carnia e migliorarne la segnaletica (anche in lingua tedesca).

CLUB DI PRODOTTO PER IL TURISMO STORICO-ETNOGRAFICO

Ritengo, come già ho accennato più volte nel corso della mia ricerca, che la Carnia possieda un interessantissimo decorso storico da cui deriva un valido, seppur ristretto, patrimonio materiale ed intangibile. Molto più ampio è invece il patrimonio culturale-popolare, molto ricco e variegato in tradizioni e usi, frutto del suo ricco e vario passato, che porta la Carnia porta con se. Tale patrimonio legato alla storia e alla trazione della Carnia si riferisce principalmente a:

- Prodotti gastronomici, in particolare i *cjarsons* (legati alla figura del *cramar* di cui ho già parlato).
- Tradizioni legate al mondo contadino e al contesto sociale nel passato: tecniche agricole e artigianali, strumenti e attrezzature legate alla mondo agricolo del passato, tecniche di trasformazione degli alimenti (in particolare casearie), tradizioni legate al ciclo agrario, costume, canti popolari (*villotte*) etc. Segnalo il Museo etnografico Carnico delle Arti Popolari Michele Gortani di Tolmezzo.
- Le malghe come significativo polo di saperi legati alla trasformazione del latte, all’allevamento, alla tradizione casearia, alla natura, alla cucina tipica.
- Medicina popolare e proprietà curative di essenze erbacee e arboree.
- Tradizioni architettoniche legate all’architettura spontanea, all’uso di pietra e legname, agli *stavoli*; di particolare pregio le case a loggiati della Carnia centrale.
- Tradizioni “pagane” e magia: lancio delle *cidulis* e il falò *pignarul*, maghi, streghe, benandanti, *aganis* etc.
- Tradizioni cattoliche: la messa in friulano, le pievi, gli usi, costumi, oggetti liturgici legati al contesto religioso.
- Diverse varianti della lingua friulana in base alla vallata o addirittura legate ad unico centro abitato.
- Il passato pre-romano, romano e longobardo con diversi reperti archeologici.
- Gli eventi della Prima e Seconda Guerra Mondiale con diverse “tracce” visibili sul territorio (trincee, fortini militari) con particolare riferimento alla figura della portatrice carnica, alla costituzione per un breve periodo della “Repubblica Libera della Carnia” sotto la dominazione nazista e il caso dei cosacchi. Segnalo il Museo della Grande Guerra di Timau;
- L’emigrazione, gli effetti sul territorio, la vasta documentazione (anche fotografica).

Ecco che, a mio avviso, comincia a delinearsi il profilo per la possibile realizzazione di un club di prodotto riferito al turismo storico-etnografico in Carnia e in una visione più ampia riferito anche alla destinazione Montagna friulana nel suo complesso. Il club di prodotto è una forma di aggregazione (non gerarchizzata) tra

operatori turistici il cui scopo è il delineare un prodotto specifico con specifici servizi da offrire ad un determinato segmento di domanda, attraverso un brand unico e riconoscibile.

Tale aggregazione potrebbe costituirsi, a mio parere, di alcune strutture ricettive di vario genere (con offerte tematizzate ad esempio con cucina tipica tradizionale, degustazioni enogastronomiche, laboratori di cucina con raccolta di erbe spontanee o funghi etc.); fattorie didattiche; gestori di malghe; gestori di siti storici ed archeologici; associazioni vocate alla valorizzazione storica, culturale, etnografica del territorio; case editrici locali; Glesie Furlane (associazione dedicata alla valorizzazione della cultura cristiana friulana); il museo Arti Popolari Carniche Michele Gortani di Tolmezzo, il museo della Grande Guerra di Timau, il museo Iulium Carnicum di Zuglio e in generale la Rete Museale CarniaMusei; la Cineteca del Friuli (che diffonde film e documentari storici sul Friuli Venezia Giulia); istituti d'istruzione primari e secondari, in collaborazione col gruppo PromoTurismo FVG.

L'approccio, o per meglio dire la filosofia del prodotto, si riferisce in particolare alla valorizzazione e narrazione della Microstoria locale, ovvero una visione storiografica legata a una zona geografica circoscritta che permette di evidenziare dettagli, personaggi, avvenimenti, atteggiamenti mentali di un dato storico e i loro effetti concreti sul territorio, in senso paesaggistico, sociale, economico, politico, antropologico. È una narrazione storica che si scardina dai grandi eventi della storia per analizzarli nella loro declinazione quotidiana, comune, che si pone allo stesso livello del fruitore, esprime una visione di un particolare e specifico punto di vista, in questo caso quello della Carnia. Altro elemento in questo senso è la valorizzazione e narrazione della tradizione locale in tutte le sue sfaccettature.

Il mercato di riferimento avrà le caratteristiche di una nicchia specifica e pertanto contenuta; suppongo che inizialmente potrebbe risultare attrattiva soprattutto per appassionati di storia e di cultura locale (dunque principalmente friulani), per gli appassionati di storia e di cultura in generale e per studenti di scuole primarie e secondarie attraverso forme didattiche innovative e coinvolgenti. Può costituire anche un'integrazione all'offerta tipicamente destinate alle famiglie, oppure agli escursionisti alla scoperta del territorio non solo da un punto di vista paesaggistico, in questo senso un potenziale cliente potrebbe essere l'escursionista che percorre il Cammino delle Pievi o che vuole scoprire il mondo della malga e della trasformazione casearia. I clienti di riferimento dunque saranno:

- Turisti esperti e preparati in ambito storico e culturale – con un'offerta dedicata;
- Turisti culturali;
- Turisti itineranti e slow;
- Le scuole primarie e secondarie;
- Famiglie;
- Turisti religiosi;
- Turisti legati all'enogastronomia.

Il prossimo passo è quello di coinvolgere i vari partecipanti attraverso corsi di formazione, visite di studio, attività di progettazione partecipate, e chiarire le motivazioni che hanno portato alla creazione del club, oltre a fornirsi delle attrezzature necessarie (anche digitali) e adeguare le infrastrutture e le risorse disponibili. Diverse possono essere le iniziative e i prodotti turistici da proporre:

- Itinerari percorribili a piedi o in MTB presso i principali luoghi d'interesse storico all'aperto e della tradizione, come ad esempio la zona di Passo di Monte Croce Carnico con i musei all'aperto del Freikofel e di Pal Piccolo legati alla Grande Guerra o gli itinerari legati alle pievi o alle malghe, con particolare attenzione a coinvolgere emozionalmente e far scoprire al turista la vita del soldato, del malgaro, del carnico ai tempi del dominio temporale delle pievi etc.
- Laboratori e attività coinvolgenti e dinamiche legate ai prodotti gastronomici, con la raccolta di erbe spontanee commestibili, di funghi e la realizzazione direttamente da parte del turista di piatti della

tradizione, confetture etc. oppure legati alla medicina popolare con il riconoscimento e raccolta di piante medicamentose spontanee. Possibili collaborazioni con orti botanici, parchi naturali e col progetto "Strada del Vino e dei Sapori".

- La differenziazione, all'interno dell'ambito escursionismo montano, di percorsi prettamente sportivi oppure più orientati all'aspetto culturale, delle tradizioni, specialmente per quanto riguarda le malghe.
- La promozione della Carnia come luogo anche spirituale legato alle forme di religiosità tradizionali in riferimento a particolari riti religiosi capaci di affascinare il turista per la sua componente emozionale e storico-etnografica (si veda il "Bacio delle Croci").
- Collaborazioni con le scuole per progetti didattici e laboratori da svolgersi direttamente sul territorio;
- Il riallestimento secondo più moderne tecniche museografiche dei principali musei maggiormente attrattivi.
- Incentivare collaborazioni e tavoli partecipati con altre forme aggregative legate al turismo storico-culturale nella Montagna friulana (ma non solo) in modo da trasformare le competizioni interne in alleanze (anche da un punto di vista delle politiche di prezzo);
- L'organizzazione di eventi a tema storico, etnografico, antropologico, culturale in generale nel territorio (in un'ottica di promozione e destagionalizzazione della domanda);
- Potenziare azioni coordinate con PromoTurismo FVG per la promozione di un comparto legato alla cultura e alla micro-storia del luogo in un contesto di turismo slow e itinerante oltre che sportivo.

Questi sono solo alcune delle azioni potenzialmente percorribile dal club di prodotto relativo al turismo storico ma potenzialmente ce ne potrebbero essere molte altre; in ogni caso, credo sia meglio concentrarsi su un numero limitato di azioni nel primo periodo, identificate attraverso processi partecipati, in modo da garantirne alti livelli qualitativi. Ritengo che un prodotto "Arte e Cultura" all'interno dell'offerta Montagna 365, possa essere una valida alternativa per il turista che non ricerca solamente aspetti naturalistici o sportivi nella nostra montagna. Tra i prodotti attivati da PromoTurismo FVG nei riguardi di Montagna 365 troviamo: "Neve e ghiaccio", "Family", "Fun", "Relax", "Escursionismo", "Natura", "Strada del Vino e dei Sapori", "Bike", "Acqua ed Aria". Manca appunto un prodotto relativo alla cultura. Il prodotto "Arte e Cultura" potrebbe essere tematizzato a sua volta con un comparto "Storia e Tradizione" declinato alle quattro stagioni dell'anno, in linea con le linee strategiche promosse da PromoTurismo FVG, con iniziative diverse per ogni stagione, magari legate alle tradizionali tecniche agricole locali, ai prodotti di stagione, alla raccolta di erbe in primavera e di funghi a fine estate-autunno oltre ai musei all'aperto in giorni soleggiati. Durante l'inverno è possibile, ad esempio, enfatizzare la condizione del soldato in trincea in un'ottica di coinvolgimento empatico ed emozionante (magari con forme di esperienze multimediali interattive all'interno del Museo di Timau).

Nell'insieme, non posso non considerare i dati riportati dall'Osservatorio sul Turismo in Friuli Venezia Giulia nelle edizioni Montagna di aprile e settembre 2021 presentano gli esiti di un'indagine riferita alle attività preferite dagli ospiti soggiornanti presso le strutture ricettive oggetto di analisi, tra le quali si segnalano "Visite culturali guidate" ed "Escursioni con guida" scelte dai turisti rispettivamente per il 12% e 13%, con delle percentuali molto più rilevanti per "Escursioni trekking" e "Escursioni in bicicletta" (rispettivamente 40% e 33%). Il comparto escursionistico-sportivo risulta dunque più attrattivo rispetto a quello legato alla cultura del territorio in senso ampio.

A riguardo, mi rifaccio ad un concetto emerso durante il seminario relativo alla Divulgazione scientifica del patrimonio archeologico e delle tecnologie digitali, tenuto dal dottor Manuel Duenas Garcia, il quale sosteneva che, in molti casi, un dato sito culturale risulta poco attraente nei confronti della domanda per una comunicazione di fondo poco efficace. La modalità di divulgazione e l'approccio al turista nel comunicargli le informazioni devono essere capaci di attirare l'attenzione e risultare arricchenti per il fruitore, in un'ottica di divulgazione basata sul "provocare" i significati al turista piuttosto che fornire un elenco di date e nozioni

accademiche, poco comprensibili per il turista non specializzato. Sarebbe interessante in questo senso proporre due percorsi di visita, con relativi pannelli espositivi, pensati per un turista esperto e preparato e per un turista “alla prime armi” con la storia. Va poi specificato che la comprensione del sito da parte del visitatore, resa più efficace da un approccio antropologico secondo il dottor Duenas, comporta la comprensione del *perché* è importante la sua conservazione, in un’ottica di turismo sostenibile. Inoltre, visto l’ampio successo riscosso, tra le motivazioni che hanno spinto il turista a prenotare nelle strutture (mi riferisco ai dati dell’Osservatorio sul Turismo FVG) dalla voce “Possibilità di stare all’aria aperta” (24%), seconda solo a “Natura e ambiente” (31%), ritengo che le escursioni tematizzate e i musei all’aperto possano essere un servizio che vada in contro a tali nuove esigenze del turista.

Riporto sinteticamente alcune domande da porsi per un approccio antropologico nella comunicazione turistica, indicate dal dottor Duenas:

- Che cosa rende il sito speciale, diverso?
- Cosa ci suggerisce in termini di miglioramento del nostro futuro?
- Come posso sorprendere le persone “giocando” sul passato/presente e sui loro pregiudizi?

5.2 Conclusioni

Anzitutto, attraverso la mia analisi, ho cercato di delineare il contesto e l’atmosfera del settore turistico a livello globale, il quale verte attorno a tre concetti principali:

1. La sostenibilità del turismo in senso ampio, riferita al contesto ambientale, di sviluppo economico, della mobilità e dei trasporti, della fruizione del patrimonio, dell’uso di risorse finanziarie etc. Ogni azione messa in atto nel campo del turismo, e in quelli ad esso correlati, deve avere come obiettivo di fondo l’idea di trarre vantaggio (in termini economici e sociali) dalla gestione delle risorse del presente, senza compromettere il patrimonio per le generazioni future.
2. Il secondo elemento fondamentale del turismo oggi è l’innovazione, esigenza resasi ancor più indispensabile dopo l’arrivo della pandemia. L’innovazione porta con sé una necessaria adozione o adattamento delle tecnologie e degli strumenti digitali anche per un efficientamento del destination management e delle attività di marketing e di comunicazione di una data località.
3. Terzo ed ultimo elemento è l’accessibilità per un turismo inclusivo, non legata solamente all’accesso fisico alle risorse (siano queste ambientali, paesaggistiche, culturali...) ma pure, e non lo si consideri di minore importanza, all’accesso culturale. Naturalmente è vietata qualunque forma di discriminazione e ostacolo all’accessibilità.

Anche il Piano Strategico Nazionale *Italia paese per viaggiatori 2017-2022* identifica tali elementi strategici. Specifico un aspetto del punto Accessibilità del piano che ho trovato interessante, ovvero che deve essere garantita anche ai territori più marginali. Principio applicabile certamente anche alla sostenibilità e all’innovazione. È importante infatti che anche zone marginali ed isolate, com’è il caso della Carnia, pongano attenzione ad assecondare le esigenze turistiche del tempo, in modo da risultare competitive o per lo meno rivolte verso le nuove tendenze ed aspettative del turista. Questo senz’altro aiuta a migliorare l’immagine percepita della destinazione in questione.

Come abbiamo avuto modo di vedere, il destination management a livello regionale ricade sotto la responsabilità della DMO PromoTurismo FVG la quale, attraverso molteplici azioni, fornisce delle linee guida per la gestione operativa della promozione turistica e delle risorse più attrattive del territorio. Più nello specifico si occupa delle politiche di marketing strategico del sistema turistico regionale e del prodotto turistico, inoltre ha assunto un ruolo di regia e coordinamento non dei singoli attori territoriali ma di consorzi e reti d’impresa. La visione di PromoTurismo FVG nei riguardi del sistema turistico regionale e della sua

strutturazione diviene per noi elemento fondamentale per capire quale sia la forma di gestione turistica della zona oggetto del nostro interesse.

PromoTurismo FVG saggiamente declina le sue azioni per “ambiti” o “campi d’intervento” attraverso l’elaborazione di determinati prodotti turistici (dico saggiamente poiché è una gestione che asseconda il diversificato assetto del Friuli Venezia Giulia soprattutto da un punto di vista naturalistico e delle relative infrastrutture), uno dei quali è l’ambito dell’intero complesso della Montagna friulana dalle Dolomiti Friulane ad est, alle Alpi e Prealpi Carniche e Giulie, al tarvisiano, alle Valli del Torre e del Natisone ed infine a ovest il Carso triestino.

Questo tipo di organizzazione territoriale, che prevede la formazione di una “destinazione Montagna” friulana è stata la prima risposta alla serie di quesiti che mi ero posto nella presente ricerca: può la sola Carnia diventare una destinazione turistica?

La mia poca esperienza nei riguardi di situazioni e problematiche pratiche e concrete del settore turistico e forse il mio personale coinvolgimento nei confronti di questo territorio, mi hanno evidentemente illuso. Riflessione, la mia, troppo precipitosa poiché durante il corso della stesura mi sono reso conto che, dovrei dire purtroppo dal punto di vista dei carnici, la Carnia non ha nessuna possibilità di diventare Destinazione turistica in sé. Cominciamo dalla sua percezione da parte del mercato. Date le sue modestissime dimensioni, nonostante abbia confini geografici e amministrativi ben delineati, non è in grado di acquisire una specifica e delineata visibilità tanto che, come ho avuto modo di osservare, sono molti anche gli stessi friulani che non la sanno distinguere dal vicino tarvisiano o dalla montagna pordenonese, dunque è una regione apparentemente inesistente a livello percettivo dal punto di vista del mercato. Inoltre, come emerso dai dati dell’ufficio statistica di PromoTurismo FVG la Carnia si caratterizza di un’offerta ricettiva molte volte inadeguata e con bassi livelli qualitativi (su 102 strutture ricettive alberghiere solamente 5 sono dotate di 4 stelle Michelin) a cui deriva una bassa saturazione dei posti letto; di un sistema di trasporto non adeguato; dall’assenza di strutture di telecomunicazione e di connettività efficienti.

La Carnia dunque non può sottrarsi dalla visione d’insieme della montagna friulana in cui è inserita poiché non ha le risorse, gli strumenti, le tecniche, le competenze per emergere come destinazione. La sua integrazione nel contesto destinazione Montagna 365 pare essere l’unica opportunità per la Carnia di acquisire una certa visibilità e competitività all’interno del comparto montano. Da alcuni dati forniti da Regione in Cifre 2021 vediamo infatti come la Carnia sia l’Ambito che conta il minor numero di arrivi (141.603) rispetto agli altri ambiti montani individuati dalla ricerca: Pordenone, Piancavallo e Dolomiti Friulane (185.695 arrivi); Tarvisiano e Sella Nevea (156.104 arrivi). Questo, chiaramente, non toglie in nessun modo e in nessun caso la riconosciuta dignità, originalità, peculiarità dell’identità carnica, che deve anzi essere valorizzata e promossa all’interno della destinazione Montagna. Secondo questa logica PromoTurismo struttura la promozione dell’area montana attraverso un portale online chiamato “Montagna 365”, che rispecchia la strategia promossa dal Gruppo per creare una destinazione con potenziale di attrazione durante tutto il corso dell’anno, allo scopo di destagionalizzare le presenze dei turisti. Su detta piattaforma viene proposto il complesso delle iniziative che compongono l’offerta turistica dell’area, non suddivisa sulla base di circondari territoriali (come potrebbe essere ad esempio la Carnia, il tarvisiano, le valli del Natisone etc.) ma sulle quattro stagioni dell’anno, a conferma di quanto detto prima, con servizi e attività diverse a seconda della stagione in cui si desidera viaggiare. C’è poi anche una sezione “DOVE ANDARE?” dedicata agli ambiti Carnia, Tarvisiano e Kanin, Montagna Pordenonese e ai poli sciistici regionali.

Come ho accennato sopra, PromoTurismo ha strutturato l’offerta turistica regionale e la relativa promozione sulla base di otto prodotti turistici principali, tra i quali si inserisce il prodotto “Montagna 365”. Sono stati identificati inoltre i prodotti “Mare”, “Arte e cultura”, “Outdoor/Bike”, “MICE”, “Golf”, “Borghi e residenze storiche” e in fine l’ambito “Enogastronomia” associato alle prime sette voci.

Per chiarire al lettore quale sia il ruolo di PromoTurismo FVG all'interno del complesso turistico regionale, riporto le principali attività e aspetti organizzativi e gestionali, i quali, oltre alla creazione e promozione di prodotti turistici, includono: le proprietà e l'unità tecnica della DMO (sita nell'area montana), diversi edifici e il progetto termale di Grado; la gestione degli infopoint turistici, tutto ciò che riguarda la digitalizzazione e la comunicazione (ufficio stampa, web e social network), le attività di amministrazione, finanzia e azioni di controllo, il settore *food e wine*, la gestione dei sei poli sciistici in regione e formula inoltre azioni mirate di marketing (piani per la qualità, fiere, marketing digitale e siti web, pubblicazioni etc.).

Quanto proposto da PromoTurismo rientra perfettamente nelle linee guida fornite dalla legge regionale n.21 del 21 dicembre 2016 in materia turistica, che colloca tra i suoi principi generali la creazione e la promozione di un *sistema turistico integrato*. Un sistema in grado di riconsegnare al mercato una immagine di sistema turistico unico ed attrattivo, in grado di richiamare investimenti, in cui le azioni di privati e istituzioni muovono verso comuni obiettivi e comuni strategie, attraverso il coordinamento delle azioni gestionali e di marketing all'interno del sistema turistico regionale, rivolgendo particolare attenzione al tema dell'accessibilità. Già nel Piano Strategico del Turismo 2018-2023 risulta chiara la volontà di consolidare una promozione unitaria dell'offerta turistica attraverso il consolidamento dei social e la creazione di un marchio riconoscibile ed esclusivo costruito per valorizzare la visione d'insieme.

A tutti ormai è chiaro quale sia stato il ruolo assunto dal Covid-19 nelle nostre vite e le sue significative conseguenze nel mondo turistico sia a livello globale che locale, per quest'ultimo caso mi riferisco al comparto turistico montano, in particolare durante la stagione 2020-2021, quando l'esercizio di attività turistico ricettive e sportive è stato interdetto per il contenimento del virus SARS- CoV-2. Per tale stagione risultano molto compromesse le attività ricettive localizzate nelle aree con offerte legate alla pratica sportiva invernale, già danneggiate dalla anticipata chiusura nella stagione 2019-2020.

È così che i Piani del Turismo progettati prima dell'arrivo della pandemia, di cui naturalmente non avevano tenuto conto, sono evidentemente risultati inadatti ed inadeguati; per questo motivo PromoTurismo FVG lancia nel 2020 il Piano di Rilancio Turismo e Enogastronomia 2020-2021 con lo scopo di fornire alcune linee guida in grado di far fronte agli enormi ostacoli derivanti dalla pandemia, soprattutto in questo settore.

In questo senso vengono presentate le nuove tendenze e comportamenti a cui il "nuovo" turista si riferisce, (nuovo in quanto influenzato prepotentemente dalla pandemia) con rinnovate esigenze, attenzioni e paure. Certo sarà centrale la questione della sicurezza durante il viaggio e durante il soggiorno nella meta di vacanza; sempre per lo stesso motivo saranno verosimilmente prevalenti viaggi di breve-medio raggio (*staycation*) non troppo distanti dalla propria residenza abituale (entrano in gioco qui anche le restrizioni di viaggio tra stati (secondo l'UNWTO solamente il 7,41% dei confini era chiuso al primo novembre 2021); la preferenza dei turisti ricadrà verso un turismo lento con attività all'aria aperta, verranno ricercate aree poco affollate e dunque sicure in zone poco note e poco visitate. Il distanziamento sociale e il divieto di creare assembramenti porterà ad un maggior numero di viaggi individuali (coppie e famiglie) rispetto ai viaggi in gruppo ed assumerà fondamentale importanza il "digitale" in tutte le fasi della vacanza e nella comunicazione della destinazione.

Nel Piano di Rilancio PromoTurismo si occupa anche di ridimensionare la segmentazione dei target e del mercato in modo da creare delle modalità di offerta specifiche e adatte ad ogni gruppo individuato. I principali gruppi che costituiscono i turisti in Friuli Venezia Giulia sono "Famiglia" (che vuole proposte sicure e standardizzate, "Single" (segmento in grande crescita!), "Coppie DINKS" (sostanzialmente senza figli) e "Amici LAT" (coppie che vivono la vacanza separatamente).

Vengono inoltre identificati i mercati su cui è opportuno puntare per il rilancio, coerentemente con i dati relativi alle principali regioni di provenienza dei turisti, il mercato a cui per primo si è rivolto PromoTurismo è quello interno (relativo allo stesso FVG: i turisti friulani in regione sono il 14.9% degli arrivi nel 2019) assieme a quello domestico, riferito alle regioni settentrionali ed in particolare si punterà al Veneto, Lombardia, Emilia

Romagna, Trentino e Piemonte. Per quanto riguarda i paesi europei le nazioni che storicamente forniscono grandi numeri in termini di arrivi e presenze in FVG sono sicuramente l’Austria e la Germania (questi due paesi d’area germanica costituiscono più del 50% dei flussi incoming), inoltre, la regione ha discreti poteri d’attrattiva su alcuni paesi dell’est Europa come Polonia, Repubblica Ceca e Slovacchia.

Si è inoltre compresa l’importanza delle ICT nel settore e infatti si procede verso una nuova tecnologia FVG Card, un servizio di booking online e la gestione dei big data, oggi più che mai fondamentali per poter costruire prodotti mirati, efficaci e consapevoli all’interno della propria offerta, sulla base della comprensione dei nuovi bisogni e nuove tendenze dei turisti. Anche per quanto riguarda i media è già stato individuato un Piano per rafforzare la presenza della destinazione FVG online attraverso la creazione di uno spin off generico relativo al sistema turistico nel suo insieme (“Friuli Venezia Giulia: a braccia aperte!”). Si punta inoltre ad una serie di attività in organico sul sito ufficiale “Turismo FVG”, alla gestione di contenuti video su Youtube oltre che alla presenza sui principali social facebook, instagram e twitter (ho avuto modo di notare che, nonostante la presenza su facebook sia molto attiva e dinamica con quasi un post ogni giorno, la presenza su instagram è limitata all’hashtag #PromoTurismoFVG). Per il mercato internazionale si punta invece all’attività organica soprattutto su facebook, in particolare rivolto al mercato germanofono.

Abbiamo visto come storicamente il turismo montano sia stato imprescindibilmente legato al turismo invernale, in particolare alla pratica dello sci alpino, approccio che negli anni ha in effetti costituito un mezzo di sviluppo del territorio col rifacimento di strade, la creazione di infrastrutture, esercizi ricettivi e imprese legate al mondo del turismo, il potenziamento di servizi moderni ed efficienti anche a vantaggio della popolazione locale. Oggi questo tipo di approccio al turismo invernale non è più sufficiente. In relazione al caso specifico della Montagna Friulana vediamo ad esempio come i nostri inverni siano caratterizzati sempre più da nevicate poco abbondanti con un netto calo dei giorni con suolo innevato, a cui segue una diminuzione della stagione invernale di 15-30 giorni. Si consideri inoltre che ad oggi la LAN (Livello Affidabilità Neve) si attesta intorno ai 1500 metri, dove in Carnia (e in generale in Friuli Venezia Giulia) la cima più elevata è il monte Coglians (2.780 m). Pertanto, in qualsiasi tipo di azione e progetto che guardi alla Carnia, e più in generale alla Montagna 365 nel prossimo futuro, deve tenere in considerazione l’innalzamento della temperatura, la diminuzione della stagione invernale (con maggior disponibilità di giorni caldi e poco piovosi), il cambiamento dei comportamenti dei turisti che verte sulla diminuzione delle ore dedicate alla pratica dello sci a vantaggio di altre esperienze che la montagna è in grado di offrire.

Da questi pochi elementi ci risulta più chiara la volontà di PromoTurismo di realizzare una destinazione montana in grado di soddisfare il turista nei suoi bisogni, desideri e necessità durante l’intero corso dell’anno, in un’ottica di destagionalizzare i flussi turistici. In realtà, già nel 2018 la montagna friulana può essere considerata meta estiva piuttosto che invernale (le presenze in estate superano di 100.000 unità le presenze d’inverno).

Analizziamo ora nuovamente l’analisi SWOT proposta dal Piano Strategico Montagna 365 per delineare nel dettaglio i diversi elementi caratterizzanti la Montagna. Tra i punti di forza esterni alla gestione della destinazioni troviamo al primo posto un assetto montano autentico, con ambienti naturali di qualità, poco urbanizzato, praticamente incontaminato, posto in luogo strategico nei confronti dell’Europa, ricco di eccellenze gastronomiche in cui sono presenti prodotti già riconosciuti dal mercato come le Dolomiti patrimonio Unesco (anche se solamente due paesi del Parco rientrano nel territorio carnico, a prova che una gestione differenziata per ambito geografico può essere poco efficace) e la ciclopedia Alpe Adria (pure questa si sviluppa nella Val del Ferro e non in Carnia). Tra i punti di forza interni alla destinazione troviamo invece la gestione unica e coordinata degli impianti (con particolare attenzione ai costi e alla centralizzazione di servizi comuni ai poli- interventi con azioni coordinate) e delle azioni di marketing oltre che a una riconosciuta capacità organizzativa negli eventi sportivi (elemento determinante come vedremo in seguito).

I principali punti di debolezza si costituiscono di una scarsa occupazione dei posti letto e strutture ricettive caratterizzate da inadeguata ospitalità (a cui si lega uno squilibrio tra turismo pendolare e stanziale) e della mancanza di strutture di telecomunicazione e connettività adeguata, significativa lacuna in un mondo (quello legato al turismo ma non solo) che vede nella digitalizzazione e nella presenza online una delle sue necessità fondamentali. Inoltre si segnala un'offerta turistica poco integrata in riferimento allo sci di fondo. Di contro, anche le opportunità per l'area che occupa il nostro interesse sono diverse: l'ampliamento delle stagionalità classiche (Montagna 365), sostenibilità come elemento di sviluppo, la dimensione tutto sommato contenuta del territorio e il progressivo rafforzamento degli infopoint e dei poli principali.

Per quanto riguarda le minacce, non si possono escludere i forti competitors limitrofi come la Carinzia, Pramollo, Cortina d'Ampezzo, il Comprensorio civetta ed altri con cui dobbiamo necessariamente metterci a confronto e studiare delle strategie con cui poter emergere all'interno della scelta competitiva effettuata dal turista. Inoltre va considerato, come è già stato fatto notare in quest'ultimo capitolo, il cambiamento climatico in corso, la limitata altitudine delle nostre montagne e un sistema di trasporto pubblico inadeguato.

Sulla base di tali considerazioni, il Piano Montagna 365 individua diverse strategie che saranno in grado di contrastare i punti di debolezza, arginare le minacce interne ed esterne alla destinazione e di potenziarne invece i punti di forza e le opportunità. In primis, viene affrontato il problema dei posti letto e della qualità dell'offerta ricettiva: si è predisposta, nei prossimi 3-5 anni, la realizzazione di 2 hotel 5 stelle (uno dei quali a Sappada, in Carnia), 3 hotel 4 stelle (di cui uno a Sappada e uno sullo Zoncolan, entrambi in Carnia). Come risoluzione al problema della connettività e delle telecomunicazioni si procede a potenziare investimenti ed interventi. Si implementeranno la mobilità e i trasporti intermodali in funzione del cicloturismo e della fruizione generale della montagna, sempre tenendo in mente il principio dello sviluppo turistico sostenibile. Si prevede poi un coinvolgimento di PromoTurismo FVG in progetti pubblico-privati per accelerare gli investimenti e l'attivazione di sinergie nell'impiego del personale dalla montagna al mare (si segue la via per un sistema turistico unico nel quale è presente una proficua collaborazione tra le diverse componenti, attraverso delle azioni coordinate, nell'ottica del Gruppo PromoTurismo FVG allargato). Tra le strategie di marketing troviamo invece lo sviluppo commerciale attraverso consorzi e reti d'impresa (ricordo che l'azione di PromoTurismo di coordinamento non si riferisce ai singoli attori ma a consorzi e reti d'impresa); lo sviluppo dell'offerta Montagna ESTATE riferito in particolare allo sport e al cicloturismo (migliore offerta ciclabile e regolamentazione percorsi MTB, realizzare un *bike park* sul monte Zoncolan, implementare le strutture del Villaggio dello Sport Piancavallo). L'enogastronomia e l'artigianato rimangono forte elemento trasversale con cui integrare l'offerta montana anche attraverso il coinvolgimento di produttori e artigiani nel progetto Strada del Vino e dei Sapori (oggi sono 34 le tappe nella zona della Carnia, tra cui: malghe, ristoranti, osterie, il prosciuttificio e il birrifico Zahre a Sauris...).

La Destinazione Montagna 365 si struttura in sei poli invernali principali (Piancavallo, Sauris/Forni di Sopra, Zoncolan, Tarvisio, Sella Nevea, Sappada), ai quali si aggiungono altri quattro ambiti, per un totale di 10, come ambiti estivi: la Carnia, il gemonese, le Valli del Torre e del Natisone, il Carso. Vediamo dunque che l'area della Carnia viene considerata esclusivamente come ambito estivo, i tre dei sei poli sciistici principali (Sauris/Forni, Zoncolan e Sappada) all'interno del territorio non rientrano direttamente nell'ambito Carnia ma vengono promossi come poli sciistici. Per ognuno degli ambiti il Piano individua la vocazione territoriale e gli obiettivi potenziali in un'ottica di marketing. Di seguito analizzeremo gli ambiti in Carnia:

Carnia: la vocazione attuale della Carnia costituisce un forte richiamo per il turista slow amante della natura e delle tradizioni entusiasta nel scoprire il territorio anche attraverso la bicicletta. L'obiettivo potenziale è quello di presentare la Carnia come montagna autentica, poco urbanizzata, con paesaggi e ambienti naturali di qualità.

Forni di Sopra: la vocazione attuale della zona richiama soprattutto l'attenzione delle famiglie verso il comprensorio delle Dolomiti Friulane (non dunque verso la Carnia). L'obiettivo potenziale in questo senso è quello di potenziare il brand Dolomiti Unesco.

Sauris: Sauris possiede alcune caratteristiche specifiche che fanno rientrare a pieno titolo nella sua "Vocazione attuale" le voci Nicchia Slow e Autenticità. La zona è nota soprattutto per le sue eccellenze gastronomiche (prosciutto IGP affumicato con solo legno di faggio e la produzione della Zahre Beer artigianale) e per il suo ambiente naturale di rilevante bellezza, fattori che la collocano nelle mete preferite dal turista slow in cerca di tradizioni e ambienti autentici all'insegna di unicità e relax.

Zoncolan: l'area del monte Zoncolan si riferisce soprattutto alla bicicletta in tutte le sue estensioni.

Sappada: anche questa legata alla famiglia e alla tradizione, elementi che vanno a costituire la sua "Vocazione attuale" a cui si legano gli obiettivi potenziali riferiti allo sport, alla famiglia, alla cultura e al benessere.

Riassumo inoltre le linee guida relative alla sezione "restart del prodotto" elaborate dal Piano, il quale si concentra principalmente su:

- **Prodotto outdoor:** il restart di questo prodotto, nell'ottica di creare una destinazione montagna attiva in tutte le stagioni si riferisce in particolare a dei percorsi *digitalizzati* per bike e trekking; alla promozione di diversi cammini, anche spirituali, tra i quali troviamo un percorso escursionistico che collega 40 malghe da Sappada a Tarvisio, l'Alpe Adria Trail, il Cammino Celeste (che dal Monte Lussari nel tarvisiano giunge ad Aquileia, il cammino delle Pievi etc.
- **Impianti di risalita,** grazie ai quali ci si attende un ampliamento del pubblico di riferimento: il restart consiste nella creazione di un Abbonamento Estate FVG (10 corse utilizzabili sugli impianti di risalita, anche durante la stagione estiva (iniziativa a mio parere particolarmente rilevante per puntare su un turismo 365 giorni l'anno), e del Biglietto giornaliero sport (soprattutto riferito al MTB e agli sport d'aria come deltaplano e parapendio).
- **Prodotto bike,** sul quale si è puntato molto, con la promozione di percorsi dotati di servizi strutturati ed operatori (sono 12 le strutture ricettive in Carnia attrezzate per questo tipo di prodotto emergente).

Appare evidente a questo punto che diverse sono le iniziative messe in atto per lo sviluppo del turismo nelle aree montane, sia da un punto di vista regionale, con la definizione dei vari prodotti turistici e la relativa promozione ad opera di PromoTurismo FVG e con la stesura del Piano Montagna 365, di cui si è già parlato. L'attenzione e l'urgente necessità di interventi presso le zone montane e in generale nelle zone marginali del nostro Paese viene espressa anche da un punto di vista nazionale con l'elaborazione della Strategia Aree Interne, tra le quali troviamo la strategia per il "Futuro dell'Alta Carnia", come zona di riferimento a 21 comuni dell'area presa in considerazione. I principali obiettivi di tale strategia sono relativi allo sviluppo economico e al potenziamento dei servizi essenziali come salute, istruzione e mobilità. Anche tale analisi rileva l'inadeguatezza dell'offerta ricettiva e si propone in questo senso di sfruttare i già presenti contributi regionali ordinari per il suo miglioramento, ammodernamento, e riqualificazione con servizi aggiuntivi. Si procede inoltre alla promozione e commercializzazione dell'offerta turistica attraverso una organizzazione comune seguendo gli obiettivi di formazione degli operatori di assistenza nella comunicazione verso i clienti.

Le strategie si propongono inoltre di potenziare un'offerta territoriale integrata (come riporta anche il Piano Strategico Regionale) attraverso il sostegno di filiere intersettoriali in grado di porre in collaborazione imprese o operatori del turismo, del sistema agroalimentare e dell'artigianato. Rientra a pieno titolo in questa visione d'insieme del sistema turistico in regione, soprattutto da un punto di vista promozionale, la rete museale CarniaMusei, che coordina l'offerta museale in tutto il territorio della Carnia.

Alcune strategie messe in atto sul territorio derivano non solo da un contesto regionale (legislazione in materia turistica e piani strategici) o nazionale (Futuro dell'Alta Carnia) ma pure a livello locale attraverso il progetto "Carnia 2030 una terra competitiva in Europa", realizzato ed incentivato dalla Comunità di Montagna della Carnia, ente locale con fini di valorizzazione e sviluppo dell'area montana. Tale progetto, sostenuto dalle risorse stanziare per finanziare i Piani Nazionali di Ripresa e Resilienza dopo l'avvento della pandemia, si propone di costruire (proprio nell'ottica di una ricostruzione post-Covid) un nuovo modello di sviluppo improntato alla diminuzione di consumo di capitale ambientale e di biodiversità e che tenga conto delle già citate problematiche relative al cambiamento climatico, nell'ottica di creare una terra attrattiva tutto l'anno (in linea con gli obiettivi di PromoTurismoFVG). L'obiettivo, oggi resosi necessario, è dunque quello di integrare l'offerta turistica attuale (di forte stagionalità) con un offerta che abbia potenzialità attrattive nei confronti dei turisti durante tutto il corso dell'anno, potenziando i settori del turismo slow, green e di nicchia. Tra le tre azioni "conclusive" relative al progetto ne troviamo una che individua la costruzione di una rete dotata di una struttura di coordinamento in grado di lavorare con gli operatori locali e di fornire una comunicazione univoca per la promozione turistica della Carnia, come iniziativa che potenzialmente concorre allo sviluppo turistico dell'area, oltre alla promozione di un turismo slow e alla necessità di digitalizzare il turismo.

La costituzione di tale rete e la sua idea di promozione dell'area Carnia in sé, mi permette di accennare ad una problematica presente nel territorio che mi è parso di scorgere, anche se non ho avuto modo di affrontarlo direttamente nel presente elaborato. Ovvero una certa "tensione" tra l'idea della Carnia e dei suoi operatori nel proporsi in maniera unica e quasi autonoma e l'idea d'insieme di PromoTurismo FVG di inserire senza altre possibilità la Carnia all'interno del contesto montano. Come ho detto, non si prenda questa mia affermazione come un fatto in effetti esistente, ma come una percezione di chi ha osservato e studiato la Carnia e il suo rapporto con la DMO regionale. Aggiungo brevemente che tale supposizione viene inserita solamente per far emergere possibili aspetti della gestione turistica di un territorio come destinazione.

Infatti, come ribadisce Emilio Bini, assessore regionale alle attività produttive con delega al turismo durante un'intervista in cui accenna alla creazione di un futuro Consorzio Unico della Montagna, è fondamentale e necessario presentare la montagna friulana come sistema unico, solo elemento ad oggi che possa conferire alle varie aree montane del Friuli Venezia Giulia certa concorrenzialità, visibilità e attrattività in un mercato sempre più ampio e globale.

In ognuno dei piani e dei progetti riferiti al turismo analizzati in questa ricerca ricorrono continuamente i concetti di digitalizzazione, accessibilità, sostenibilità ed integrazione, come elementi trasversali da tenere in considerazione per ogni azione o attività nell'ambito turistico.

Facciamo ora il punto sui dati relativi ai flussi turistici in Carnia, elemento imprescindibile su cui è necessario basarsi per la formulazione di qualsivoglia proposta relativa al turismo.

Nel 2019 gli arrivi in Carnia equivalgono ad un numero di 141.603 e di 529.436 presenze (ricordo che in Carnia sono presenti tre dei sei poli sciistici regionali) e conta il numero più basso di arrivi in confronto alla vicine Dolomiti e al tarvisiano (dove troviamo altri due poli sciistici). I flussi in Carnia riguardano principalmente i turisti italiani, questi provenienti per la gran parte dallo stesso Friuli o da altre regioni settentrionali poco distanti, Veneto e in misura minore Lombardia. Degli oltre 140.000 turisti in Carnia nel 2019 circa 38.000 provengono da paesi stranieri quali, come per i flussi riferiti al Friuli Venezia Giulia nel suo insieme, Germania, Ungheria e Polonia.

Riguardo alla nazionalità dei turisti riferiti ai flussi turistici in Carnia io credo che, oltre a rafforzare e fidelizzare la clientela proveniente dallo stesso Friuli o dalle regioni settentrionali ad esso più vicine, sia necessario promuovere la regione FVG nel resto d'Italia, soprattutto in regioni del centro e del sud, poiché dalla mia

personale esperienza a Padova ho avuto modo di osservare che oltre ai veneti sono molto pochi gli italiani che hanno una concezione chiara del Friuli Venezia Giulia, che spesso viene totalmente dimenticato o associato ad un'appendice della regione Veneto. Non è senz'altro un compito facile vista la poca visibilità nutrita nel Paese, non solo come destinazione ma come regione geografica in sé, e i dati rilevanti grandi competitors presenti su tutto l'arco alpino e sulle valli meridionali austriache. Già in questo contesto emerge la necessità di un'offerta distribuita durante tutto il corso dell'anno e contraddistinta da alti standard di qualità e di esperienzialità.

Inoltre, già nei dati relativi al 2019, risulta chiara la vocazione estiva piuttosto che invernale della Carnia, tanto promossa dal progetto Montagna 365 di PromoTurismo, con dei picchi di arrivi proprio nel mese di luglio e agosto.

In generale sul comparto montagna ci vengono fornite ulteriori dati riguardo alla motivazione dei turisti a soggiornare in strutture e alle attività preferite dai turisti soggiornanti in strutture. Riguardo alle motivazioni troviamo prima di tutto "Natura e Ambiente" per poi orientarsi verso la "Possibilità di stare all'aria aperta" e in misura minore verso "prezzi convenienti". Le attività principali che il turista predilige rispecchiano perfettamente le motivazioni sopra citate e riguardano in particolare le "escursioni trekking" e le "escursioni in bicicletta" con percentuali limitate per le categorie "escursioni con guida" e "escursioni culturali guidate". Nonostante il maggior numero di presenze di turisti siano riferite al segmento sportivo, ritengo che la scarsa partecipazione alle escursioni culturali sia imputabile non solamente al poco interesse dei turisti ma forse ad una poco efficace attrattività e comunicazione dell'attività in questione.

A questo punto ritengo sufficienti (non già completi od esaustivi) i dati e le informazioni da me raccolte per l'elaborazione di una mia idea sull'argomento, in cui emergono problematiche e potenzialità inesprese.

Anzitutto la Carnia deve riconoscere il suo inserimento all'interno della destinazione Montagna 365 come unica possibilità di emergere e di svilupparsi sotto il profilo turistico, ed adeguarsi alle linee guida della DMO che possiede i mezzi e le competenze tecniche e manageriali per la loro elaborazione. In questo senso credo che le attività di formazione che PromoTurismo ha intrapreso negli ultimi tempi (ad esempio i corsi relativi alle attività alberghiera e della ristorazione I.S.I.S. "J. Linussio" a Tolmezzo) come risposta alla perdita di competenze (anche digitali!) legata al pensionamento di molti attori del territorio, possano essere integrate con delle azioni mirate di formazione *sul* territorio (intesa come conoscenza della propria storia, lingua, risorse naturali e culturali) soprattutto per gli operatori turistici (ma non solo) nell'ottica di creare consapevolezza delle proprie potenzialità nei confronti della popolazione residente e ritengo che, nel lungo periodo, tale azione di conoscenza e valorizzazione del proprio territorio possa generare un "clima turistico" dinamico ed attivo che spinga a nuove iniziative, a nuove forme di valorizzazione, a nuove forme di imprenditorialità.

Poi, per quanto riguarda la promozione, come già accennato consoliderei la presenza della regione attraverso il brand "Friuli Venezia Giulia" nel resto d'Italia in modo da acquisire visibilità e conseguente competitività. Allo stesso modo, come fra l'altro già specificato dal piano Montagna 365, si dovrebbe puntare alla promozione nei Paesi dell'area germanica (ricordo che Austria e Germania forniscono da sole il 55% dei clienti in visita in Friuli Venezia Giulia) a cui deve coincidere un miglioramento qualitativo dell'offerta turistico ricettiva, ad oggi totalmente inadeguata e poco attraente in termini di qualità e servizi, che va ammodernata e accresciuta per quanto riguarda gli standard qualitativi.

Per quanto riguarda l'offerta turistica ritengo sia molto efficace la strutturazione voluta e realizzata dalla DMO PromoTurismo FVG in quanto, come ho già detto, riflette perfettamente le diverse vocazioni della nostra regione, elementi che, in quanto tali, già costituiscono una potenziale attrattività.

Molto si è fatto, e con risultati evidenti, sul lanciare un'idea di Montagna fruibile ogni giorno dell'anno, con particolare attenzione allo sport e al segmento *Outdoor* come mezzo ideale non solo per la pratica dell'attività

sportiva ma soprattutto per la *scoperta* della Montagna nella sua dimensione più autentica, naturale, incontaminata. Sono infatti le nostre montagne poco urbanizzate, con foreste millenarie e boschi banditi dalla straordinaria integrità naturalistica. Legati a questa dimensione sono numerosissime le attività disponibili, dagli sport d'aria e d'acqua alle escursioni, ai cammini, alla bicicletta in tutte le sue forme, alle passeggiate a cavallo, ad uscite naturalistiche, a parchi naturali e molto altro. Credo che per il prodotto Outdoor risultino molto attrattivi nei confronti di un turismo giovane (che intercetta la segmentazione single 26-55 anni indicata nel Piano di Rilancio come nuovo segmento emergente), gli sport estremi e le attività d'"avventura" come il lancio col deltaplano o parapendio, il torrentismo, le uscite in kayak... attività in grado di restituire una fortissima componente emozionale.

Un aspetto che ho trovato molto interessante è la declinazione alla cultura dell'ambito outdoor: la natura incontaminata teatro non solo di performance sportive più o meno agonistiche ma di ricerca di se stessi attraverso la natura stessa (elemento a cui il turista moderno dà molto peso). In questo senso, oltre al consolidamento del segmento sport, punterei molto sulla promozione di quest'ultima visione della natura come mezzo per vivere se stessi attraverso il territorio, con attività di yoga e di meditazione nella natura, anche di notte sotto l'incredibile cielo della Carnia, *forest bathing*, laboratori artistici all'aperto, ascolto dei suoni della foresta, attività spirituali guidate, ritiri religiosi, escursioni notturne col chiaro di luna. Molto interessante soprattutto per quei turisti che cercano una fuga dalla città, dai luoghi affollati, dallo stress e dalla frenesia del vivere moderno.

Nei riguardi dei turisti riferibili ad un possibile segmento di "fuga dallo spazio urbano" oppure proposti all'interno del prodotto Outdoor, credo che sarebbe particolarmente interessante proporre la possibilità di praticare dei momenti di riflessione e di spiritualità, ad esempio presso le antiche pievi, in cui si può ricreare un contesto perfetto dal punto di vista paesaggistico e di coerenza storica, non solo legati al mondo cristiano-cattolico ma pure ad altre forme di spiritualità. Ritengo possa essere un valore aggiunto per la Carnia che risulterebbe capace nel sapersi innovare e nel guardare anche al di fuori dei propri confini, della propria storia e tradizioni.

Trovo inoltre che la storia della zona sia poco valorizzata. La Carnia, come abbiamo visto vanta un'intensa e interessantissima storia specialmente fino al dominio veneto nel XV secolo. A mio parere ci sarebbero le risorse e i materiali per creare un segmento specifico relativo a "Storia e tradizioni" da inserire in un potenziale prodotto "Arte e Cultura" per la Montagna 365, sarebbe opportuno costruire un percorso, un itinerario in particolare nei confronti dell'epoca romana, che vede la Carnia come luogo strategico coinvolto dai principali eventi dell'epoca (Zuglio è fondata da Giulio Cesare e diventa addirittura sede vescovile, purtroppo però dopo l'incursione di Attila poco è rimasto), della nascita delle pievi, della prima e seconda Guerra Mondiale, con il particolarissimo caso della Repubblica Libera della Carnia e dell'invasione dei Cosacchi come alleati di Hitler dopo l'armistizio dell'8 settembre, anche attraverso musei all'aperto, visita alle mulattiere, alle trincee, ai luoghi delle più importanti battaglie. Quest'ultimo tema inoltre potrebbe coinvolgere pure memorie storiche, documenti e fotografie. Sarebbe funzionale inoltre legare questi percorsi storico-didattici a più ampi itinerari regionali: ad esempio un percorso, anche concettuale e non solo fisico, che riunisca i principali centri romani in regione (Martina Franca, Aquileia, Zuglio, Trieste, Cividale) e si sviluppi su diverse tappe inerenti. Si andrebbe così a creare un'offerta dedicata ad una nicchia di appassionati di storia, di storia applicata al territorio, studiata direttamente sul territorio, analizzandone le conseguenze specifiche. A questo tema storico si lega senza difficoltà il tema della tradizione e dell'etnografia. In questo senso segnalo diverse cerimonie religiose a cui io stesso ho partecipato (ad esempio il Bacio delle Croci a Zuglio) che presentano caratteristiche davvero originali da un punto di vista etnografico e alcune cerimonie "pagane" che sottolineano l'origine celtica dei carnici come il lancio delle *cidulis*, rito molto suggestivo o il falò detto *pignarul*, anch'esso di origini pagane. Ad esempio, credo che questo delle *cidulis* sia un elemento su cui puntare all'interno di un potenziale segmento "storia e tradizioni": è un rito molto affascinante che consiste nel lancio di dischi infuocati nella notte dall'alto di un promontorio, capace sicuramente di emozionare i potenziali turisti, e rispecchia ed esalta l'origine celtica di un popolo antichissimo. Inoltre, per quanto riguarda la tradizione, segnalo il Museo Carnico delle Arti Popolari Michele Gortani a Tolmezzo, importantissimo e rilevante museo etnografico, e mi soffermo sul vastissimo campo della cultura popolare

in Carnia costituito ad esempio da una particolare declinazione del Friulano (con varianti locali diverse), da numerose leggende e storie popolari, dal sapere legato alle proprietà delle erbe spontanee e medicinali. Tutti elementi con cui, io ritengo, sia possibile creare una offerta turistica completa e strutturata per l'appassionato di storia che ricerca le tradizioni e il folklore del popolo che va a visitare.

In questo senso delle collaborazioni possono nascere con le scuole, attraverso sistemi didattici dinamici da fare sul territorio secondo il principio di museo all'aperto, in modo da coinvolgere gli studenti in un modalità d'insegnamento efficace ed esperienziale.

Numerosi sono anche i personaggi-simbolo legati alla storia e alla tradizione della Carnia, come i protagonisti delle sue leggende, i tradizionali abitanti dei suoi boschi e delle sue acque, le Portatrici Carniche legate alle grandi guerre, la figura di Michele Gortani ed altri, con cui si potrebbe creare una sorta di narrazione, di storytelling del territorio da proporre ai turisti in generale ed in particolar modo ai bambini. Anche questo tipo di narrazione può vedere delle collaborazioni ad esempio con illustratori e artisti del territorio.

Altro elemento importante della tradizione carnica è l'emigrazione, avvenuta soprattutto tra le due guerre. Mi chiedo a questo punto se la valorizzazione storica di questo fenomeno sociale possa risultare interessante per un eventuale gruppi di "turisti di ritorno", quando i figli degli emigrati si muovono alla scoperta delle proprie radici.

Questa visione della Carnia fortemente connessa al settore outdoor, non solamente nella sua componente escursionistico-sportiva ma pure in quella relativa al benessere psico-fisico, a cui io aggiungo un potenziamento del settore –storia e tradizioni- mi rimandano spontaneamente ad un aggettivo con cui il regista Chino Ermacora definisce la Carnia in uno dei suoi film-documentario, egli si rivolge alla Carnia come *mistica*. Ecco che sotto questa chiave l'isolamento, la marginalità, la scarsa urbanizzazione, la limitata propensione alla modernità della Carnia possono, a mio parere, riqualificarla in termini di autenticità, integrità, di tradizioni sopravvissute, di una religiosità e spiritualità da scoprire, di naturalità, wildness, all'interno di una progettazione e gestione strutturata, competente, condivisa ed integrata.

Riporto infine alcune informazioni riguardo ad altre due nuove dinamiche del turismo moderno, ovvero il cicloturismo e la ricerca di sicurezza durante la vacanza.

Riguardo al cicloturismo nella montagna friulana si può affermare che sia un prodotto emergente, con una buona visibilità e capacità attrattiva. La Carnia in particolare non si distingue per la qualità e la quantità dei suoi percorsi cicloturistici, ma è dotata invece di una buona viabilità anche grazie all'inserimento tra gli arrivi di tappa del Giro d'Italia del Monte Zoncolan (presenta pendenze che superano il 20%), cosa che ha conferito alla zona una discreta visibilità. La condizione in generale della viabilità cicloturistica potrebbe essere migliorata soprattutto per quanto riguarda la pavimentazione e la segnaletica, poco chiara in molti punti, da proporre assolutamente in lingua tedesca (ricordo che l'area germanofona rappresenta il bacino di domanda più consistente per il Friuli Venezia Giulia) e secondariamente in lingua friulana (tutto va a concorrere al coinvolgimento della popolazione locale).

Molta attenzione è data da PromoTurismo FVG al tema della vacanza sicura, come risposta strategica ad una nuova esigenza emersa nel turista in tempi post-covid. Sul sito web Turismovfg è presente un'area dedicata in cui si forniscono specifiche informazioni riguardo al viaggio in tempi di Covid, con due principali sezioni: "Tieniti aggiornato sulla situazione in Friuli Venezia Giulia" sull'evoluzione pandemica e informazioni sulla certificazione verde; e "Alcune informazioni e buone regole da seguire per chi arriva in Friuli Venezia Giulia" con le procedure per l'ingresso in regione. Inoltre, PromoTurismo mette a disposizione sul sito Turismovfg cinque video per vivere la Montagna in sicurezza con le regole da rispettare per un'escursione in ambiente innevato. Il progetto nasce da una collaborazione con la sezione Cai di Udine, la Saf - Società alpina friulana- per pianificare l'uscita con estrema accortezza ed essere in grado di gestire eventuali situazioni di

pericolosità, i video riguardano: escursioni sulla neve; programmare un'escursione; orientamento e cartografia; Cosa mettere nello zaino; Il rifugio.

I video al seguente link: <https://turismofvg.digitalwebland.com/it/montagna365/montagna-in-sicurezza>



Lavoro nei campi in primavera. Fonte: La Carnia di Antonelli

BIBLIOGRAFIA

Cacitti R., Lepre M., Marini S., Not T., Puppini L., Puppini M., Zannier D., 2020, *La Carnia di Antononelli Ideologia e realtà*, Tipografia G. Cortolezzis, Paluzza 2020

D'Elia A., 2002, *Economia e management del turismo Destinazioni e imprese nel mercato turistico globale*, G.Giappichelli Editore, Torino

Franch M., 2010, *Marketing delle destinazioni turistiche Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano

Marchioro S., Miotto A., 2018, *La governance del turismo nell'era del digitale*, Gallica, Bolzano

Societât Filologjiche Furlane, 1993, *Friûl Friuli*, Arti Grafiche Friulane, Udine

Piutti I., 2019 *Storia della Carnia Dalle origini ai giorni nostri*, Biblioteca dell'immagine, Pordenone

SITOGRAFIA

<https://federturismo.it/it/>

<https://www.governo.it/>

<https://www.ilgiorno.it/>

<https://www.touringclub.it/>

<https://www.unwto.org/>

<https://www.istat.it/>

<https://it.wikipedia.org/wiki/>

<https://www.turismofvg.it/>

<https://www.promoturismo.fvg.it/>

<https://www.regione.fvg.it/rafv/cms/RAFVG/>

<http://musei.beniculturali.it/>

<https://www.ilfriuli.it/>

<http://www.prolocoregionefvg.it/>

<https://www.carnia.it/it/>

<http://www.silentalps.it/>

<https://www.carniamusei.org/>

<https://www.carnia.comunitafvg.it/it>

<https://www.turismofvg.it/Montagna/Home>

<https://www.cjargne.it/>

<https://www.neveitalia.it/>

<https://www.geoparcoalpicarniche.org/it/>

<http://www.tarvisiano.org/>

<https://www.museograndeguerratimau.com/>

<http://www.museocarnico.it/>

<https://www.cai.it/>

ALTRE FONTI

“Note Covid” pubblicate da Banda d’Italia

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019

Piano strategico di sviluppo del turismo *Italia Paese per Viaggiatori* 2017-2022

Programma Attuativo Annuale 2017-2018

Company profile di PromoTurismo FVG

Legge regionale n.21 del 21 dicembre 2016

Legge regionale n.7 del 03 maggio 2019 28

Legge regionale n.45 del 17 dicembre 2017

Documento di pianificazione regionale Il Piano Strategico 2018-2023

Piano di Rilancio Turismo e Enogastronomia 2020-2021

Regioni in Cifre 2020 e 2021- rapporti dell’Annuario statistico regionale

Sintesi del Piano Strategico Montagna 365 2019-2024

Carnia 2030 Sintesi lavoro tavoli

Sintesi del Progetto Alta Carnia

Rapporti Aprile 2021 e Settembre 2021 dell’Osservatorio regionale sul Turismo”

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il Professor Stefano Marchioro, mio relatore, che mi ha seguito e consigliato durante la stesura della mia analisi.

Ringrazio il gruppo PromoTurismo FVG per i numerosi dati fornitimi.

Ringrazio Coloro che mi hanno permesso un'istruzione, che possiate compiacervi nel vedere i frutti dei vostri sforzi.

Ringrazio Coloro che in ogni forma, in ogni situazione e momento di bisogno mi hanno supportato, consigliato ed aiutato.

Ringrazio Arianna, per il suo indispensabile aiuto.

Ringrazio la mistica Carnia e il suo mistico popolo.



Ritorno dai campi. Fonte: La Carnia di Antonelli

