



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI URBINO "CARLO BO"
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA SOCIETA' E POLITICA
SCUOLA DI ECONOMIA

Dottorato di Ricerca in Economia e Management
Curriculum Economia Aziendale e Management
ciclo XXVIII
Settore scientifico disciplinare SECS-P/08

IL RUOLO DEL GAL NELLO SVILUPPO TURISTICO TERRITORIALE: STUDIO E PROPOSTA PER IL MONTEFELTRO

Tutor:

Chiar.mo Prof. Tonino Pencarelli

Tesi di dottorato di:

Mauro Dini

Coordinatore:

Chiar.ma Prof.ssa Francesca Cesaroni

Anno Accademico 2014/2015

INDICE

Introduzione	5
--------------------	---

CAPITOLO I

IL GOVERNO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE TRA DESTINATION MANAGEMENT E APPROCCIO SISTEMICO VITALE

1.1 Il concetto di Destination Management	11
1.2 Il governo delle destinazioni turistiche	15
1.3 L' Approccio Sistemico Vitale per il governo delle destinazioni turistiche	22
1.4 I modelli di interazione tra organo di governo e struttura operativa: il GAL come strumento di governo turistico territoriale	27
1.4.1 Il soggetto ordinatore	33
1.4.2 Soggetti coordinatori	34
1.4.3 I Soggetti proponenti	36
1.5 Sintesi conclusiva: la destinazione come piattaforma di creazione di valore territoriale	37

CAPITOLO II

LA STRATEGIA LEADER E IL RUOLO DEL GAL MONTEFELTRO NELLO SVILUPPO TURISTICO

2.1 Le politiche strutturali dell'unione europea: la strategia LEADER e il ruolo dei Gruppi di Azione Locale (GAL)	40
2.1.1 Strategie di sviluppo basate su esigenze locali	43
2.1.2 Elaborazione della strategia secondo un approccio bottom-up	44
2.1.3 Innovazione	45
2.1.4 Azioni integrate e multi-settoriali: la definizione di "ruralità"	46
2.1.5 Creazione di reti per la valorizzazione del capitale sociale	47
2.1.6 Cooperazione	49
2.1.7 Partenariati tra settori pubblico privato: i Gruppi di Azione Locale (GAL)	49
2.1.7.1 Il GAL del Montefeltro	56
2.2 Sintesi conclusiva: il territorio del GAL Montefeltro una destinazione incompiuta	66

CAPITOLO III

IL PIANO DI MARKETING DEL GAL MONTEFELTRO

3.1 Metodologia.....	72
3.2 Definizione degli obiettivi regionali di sviluppo turistico.....	75
3.2.1 Analisi della situazione attuale e dei concorrenti.....	75
3.1.1.1 le risorse turistiche.....	75
3.1.1.2 Il sistema dell'ospitalità del Gal Montefeltro (analisi dell'offerta ricettiva).....	76
3.1.1.2.1 Il confronto fra Marche, Provincia e Gal Montefeltro.....	76
3.1.1.3 L'identificazione e confronto dei concorrenti.....	80
3.1.1.3.1 Città D'arte.....	81
3.1.1.3.2 Le competizioni del centro Italia.....	83
3.2.2 Analisi dei segmenti di mercato attuali e potenziali.....	84
3.2.2.1 Le nuove tendenze della domanda.....	84
3.2.2.2 Le tendenze dei flussi turistici internazionali, nazionali, regionali e locali.....	85
3.2.2.3 Analisi della domanda nazionale e regionale per tipologia di destinazione turistica.....	88
3.2.2.4 Tendenze della domanda Regionale.....	93
3.2.2.5 Il confronto dei flussi turistici tra Marche, Provincia e Gal Montefeltro.....	96
3.2.2.6 I flussi turistici dei singoli Comuni del Gal Montefeltro.....	100
3.3.2 Definizione degli obiettivi di sviluppo.....	105
3.2.3.1 Obiettivi strategici del Gal Montefeltro.....	106
3.2.3.2 Obiettivi previsti dalla programmazione provinciale.....	110
3.2.3.2.1 Ampliamento del portafoglio prodotti turistici.....	110
3.2.3.2.2 Commercializzazione (potenziamento incoming).....	111
3.2.3.2.3 Valorizzazione del brand territoriale.....	112
3.2.3.2.4 Accoglienza, accessibilità e servizi al turista.....	113
3.2.3.2.5 Qualificazione offerta ricettiva.....	114
3.2.3.2.6 Competitività delle imprese turistiche.....	114
3.2.3.2.7 Sostenibilità ambientale dello sviluppo turistico.....	115
3.3 Strategia di portafoglio.....	116
3.3.1 L'analisi SWOT.....	116
3.3.1.1 Punti di Forza.....	116
3.3.1.2 Punti di Debolezza.....	117
3.3.1.3 Opportunità.....	118
3.3.1.4 Minacce.....	118
3.3.2 Le vocazioni turistiche dell'area Gal Montefeltro.....	119
3.3.2.1 Il turismo rurale.....	121
3.3.2.2 Il turismo culturale.....	124
3.3.2.3 Il turismo enogastronomico.....	125
3.3.2.4 Il turismo dei borghi storici.....	127
3.3.2.5 Il turismo della salute/benessere.....	130

3.3.2.6 Il turismo spirituale	130
3.3.3 Scelta dei segmenti di mercato obiettivo per i diversi prodotti turistici	131
3.3.3.1 Mercato Nazionale	131
3.3.3.2 Mercato internazionale	133
3.4 Piano di rinforzo competitivo: linee programmatiche per aumentare la competitività dell'offerta	134
3.5 Strategia di promozione	137
3.5.1 Linee guida per la commercializzazione	137
3.5.2 Linee guida per la comunicazione	141
3.5.2.1 Strumenti e azioni di comunicazione interna	141
3.5.2.2 Strumenti e azioni di comunicazione esterna	142
3.5.2.3 Progetti prioritari a brevissimo termine	144

CAPITOLO IV

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE, LIMITI DELLO STUDIO E PROSPETTIVE DI RICERCA

4.1 Il ruolo del GAL nello sviluppo turistico territoriale	146
4.2 Il Gal Montefeltro come piattaforma turistica esperienziale: verso una destinazione competitiva e sostenibile	152
4.3 Limiti dello studio e prospettive di ricerca	158
Bibliografia	159
Sitografia	169

INTRODUZIONE

Il turismo è un fenomeno mondiale in continua crescita che rappresenta per molti paesi e territori a vocazione turistica la principale fonte di produzione di reddito attuale e futura. Nell'ultimo decennio la crescita dei consumi turistici è stata costante e vigorosa, trainando lo sviluppo del non-settore (Pencarelli, 2010) fino a farlo divenire uno dei più importanti dell'economia mondiale. A livello internazionale per il periodo temporale tra il 2000 e il 2015, secondo i dati UNWTO, le presenze sono cresciute più del 50%, confermando una crescita costante negli anni.

Assai diversa appare la situazione a livello nazionale, che dal dopo-guerra ha registrato un forte sviluppo, ma che nel corso degli ultimi anni (dopo il 2000) ha segnato maggiori difficoltà nell'attrarre turisti (Dini, 2015).

Questa differenza negativa tra i flussi turistici internazionali posizionano l'Italia tra i paesi che dimostrano difficoltà nell'attrarre nuovi turisti e che quindi indeboliscono la propria posizione competitiva.

Si manifesta, dunque, una perdita di attrattività e competitività dell'area Italia, legata ai cambi di tendenza dei flussi turistici, al progresso tecnologico, all'evoluzione dei modelli di consumo, espressione di una domanda sempre più esigente e diversificata e attenta alla salubrità dei luoghi (Cori e Lemmi, 2001).

Anche il rapporto del *World Economic Forum* intitolato "*The Travel & Tourism Competitiveness Index 2013*¹", che misura la competitività di 140 paesi di tutto il Mondo conferma un posizione internazionale debole dell'Italia.

L'Italia nella classifica globale si posiziona al 26° posto² (nel 2011 era al 27° posto su 139), ma, se si prende in considerazione solo la zona Europea, si posiziona al 18° posto su 42 Paesi totali.

Approfondendo l'analisi all'interno delle 14 macrocategorie, quelle che presentano un posizionamento peggiore sono: competitività dei prezzi nell'industria turistica (134° posto), politiche, regolamenti e norme (100° posto), importanza data ai viaggi e al turismo (79°

¹ La misurazione avviene combinando 14 gruppi di indicatori che rientrano in tre categorie principali :

1. aspetti normativi e legislativi (1. Policy rules and regulations; 2. Environmental sustainability; 3. Safety and security; 4. Health and hygiene; 5. Prioritization of Travel & Tourism);
2. aziende e infrastrutture disponibili (6. Air transport infrastructure; 7. Ground transport infrastructure; 8. Tourism infrastructure; 9. ICT infrastructure; 10. Price competitiveness in the T&T industry);
3. beni culturali, risorse naturali e predisposizione delle persone (11. Human resources; 12. Affinity for Travel & Tourism; 13. Natural resources; 14. Cultural resources).

² Prima dell'Italia si posizionano: Svizzera, Germania, Austria, Spagna, Gran Bretagna, Stati Uniti, Francia, Canada, Svezia, Singapore, Australia, Nuova Zelanda, Olanda, Giappone, Hong Kong, Islanda, Finlandia, Belgio, Irlanda, PortoGALlo, Danimarca, Norvegia, Lussemburgo, Malta e Corea del Sud.

posto), affinità per i viaggi e il turismo (72° posto) e, infine, anche gli indicatori di sostenibilità ambientale (54°)³.

Nel complesso l'Italia dimostra una posizione competitiva debole, dovuta a diversi fattori, tra i quali assumono un ruolo centrale la competitività dei prezzi, il contesto normativo e politico e le politiche rivolte al tema della sostenibilità ambientale.

Dunque, le barriere dello spazio non sono più sufficienti a tutelare i mercati locali che sono esposti a una crescente competizione internazionale tra destinazioni turistiche. Per competere in questo contesto, le destinazioni turistiche, sono chiamate a intraprendere percorsi organizzativi e manageriali. L'obiettivo è attrarre quote crescenti di visitatori e allo stesso tempo governare gli effetti legati al fenomeno dei flussi turistici in entrata, al fine di massimizzarne l'utilità per la popolazione residente e per tutti gli stakeholders territoriali.

Questo è particolarmente vero per il contesto italiano, in particolare nelle zone rurali, che da un lato presentano un potenziale elevato, dettato dalla numerosa presenza di fattori attrattivi culturali, ambientali e enogastronomici, ma dall'altro si caratterizzano per un sistema di offerta molto frammentato di piccole e medie imprese e stakeholders che determina molte difficoltà di coordinamento.

In questo senso il Destination Management rappresenta un approccio utile per fornire gli strumenti e i principi manageriali alle destinazioni al fine di far fronte a tale competizione. La promozione dell'immagine del territorio o l'allestimento di prodotti turistici sempre più attenti alle esigenze della domanda, sono solo alcuni esempi di politiche sulle quali è possibile applicare le stesse logiche manageriali e di marketing delle imprese, seppur con i doverosi adattamenti (Pencarelli *et al*, 2014).

Partendo dall'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli G.M., 2000; Golinelli C.M., 2002) e tenendo ben presente che i territori, specialmente quelli rurali, sono chiamati ad operare all'interno di *sistemi* turistici locali, lo studio ha l'obiettivo di rispondere a due principali domande di ricerca:

A. Quale ruolo può avere il GAL nello sviluppo turistico delle aree interne?

³ Nel dettaglio i singoli indicatori che fanno riferimento al macrogruppo "*Environmental sustainability*" sono: 1) Rigore delle normative ambientali: 52° posto; 2) Rispetto delle normative ambientali: 84° posto; 3) Efficacia degli sforzi del governo per assicurare che lo sviluppo dell'industria turistica avvenga in modo sostenibile: 119° posto; 4) Contenimento delle emissioni di CO₂: 101° posto; 5) Contenimento del PM₁₀ nelle aree urbane: 41° posto; 6) Specie a rischio di estinzione (sul totale delle specie presenti nel paese) 74° posto; 7) Ratifica dei trattati ambientali internazionali: 20° posto.

B. Quali strumenti manageriali è possibile adottare per valorizzare al meglio le destinazioni turistiche sub-regionali come i GAL?

Realizzare un sistema turistico, in un ottica sistemica, significa ricercare consonanza e risonanza tra tutti i livelli gerarchici interessati in ambito turistico (soggetto ordinatore, coordinatore e proponente⁴), al fine di perseguire una *Destination Strategy* comune.

Oltre a evidenziare la centralità del Soggetto ordinatore che è rappresentato dall'Unione Europea (UE) attraverso il programma di "politica regionale", è necessario individuare i soggetti *coordinatori* e *proponente* in grado di comunicare e agire all'interno dell'assetto strategico definito a livello di territoriale.

Con la riforma del titolo V della costituzione sono le Regioni che vengono identificate come i soggetti *coordinatori* della pianificazione delle attività turistiche, mentre con l'abolizione dei STL (Sistemi Turisti Locali), che ha comportato un indebolimento dello schema organizzativo, è necessario individuare un nuovo soggetto *proponente*.

A nostro avviso questo ruolo potrebbe essere svolto nelle zone di competenza dai GAL (Gruppi di Azione Locale), provando così a ridefinire un livello gerarchico nella destinazione Marche utile ad implementare una strategia turistica pianificata a livello Regionale.

Gli aspetti centrali che caratterizzano i GAL sono la *governance*, basata sulla creazione di organismi che nascono da un accordo di partnership tra operatori locali pubblici e privati e la disponibilità di risorse economiche, dette fondi strutturali, che consentono di attivare progetti sia pubblici che privati.

Dopo l'analisi del contesto turistico territoriale questa tesi di dottorato cerca di inserirsi in questo spazio, proponendo un possibile Piano di Marketing per il territorio del GAL Montefeltro, che consenta di valorizzare le risorse locali nell'ottica delle strategie definite a livello regionale. Il Piano di Marketing, è stato realizzato tenendo ben presente le indicazioni della programmazione Regionale e gli studi ed i documenti che negli anni sono stati realizzati dai diversi livelli territoriali (tra gli altri, il piano turistico della provincia di Pesaro e Urbino).

La ricerca si sviluppa nell'ambito di quattro capitoli nei quali si cerca di fornire un quadro teorico ed una proposta applicativa in tema di *Destination Management* e *Destination Marketing* riferito al territorio della Regione Marche e soprattutto del GAL Montefeltro.

Il capitolo primo espone l'analisi della letteratura manageriale italiana e internazionale, prevalentemente in tema di *Destination Management*, evidenziando in particolare il modello

⁴ Vedi par 1.4.

dell'Approccio Sistemico Vitale applicato ai territori (Golinelli C. M., 2002) adattato al sistema turistico regionale.

Nel testo viene adottato un approccio integrato al concetto di *Destination Management*, che prende in considerazione il lato della domanda e il sistema di offerta.

Il modello adottato per l'analisi del sistema di governo del territorio è quello dell'Approccio Sistemico Vitale applicato ai territori (Golinelli C. M., 2002) che prevede l'ampia partecipazione di tutto il sistema di offerta (struttura operativa), congiuntamente ad una forte capacità di leadership dell'organo di governo.

Il modello dell'ASV evidenzia la centralità del ruolo dell'Organo di governo nella gestione del sistema turistico ma allo stesso tempo chiarisce che il raggiungimento degli obiettivi sistemici è possibile solo se esiste consonanza e risonanza tra tutti i livelli gerarchici interessati.

Il processo gerarchico decisionale si articola mediante tre *livelli*; il soggetto *ordinatore*, i soggetti *coordinatori* e i soggetti *proponenti* (Golinelli C. M., 2002).

Il processo di europeizzazione in corso ci suggerisce di identificare il soggetto *ordinatore* con l'Unione Europea, il soggetto *coordinatore* con la Regione Marche mentre, con l'abolizione dei Sistemi Turistici Locali, è necessario individuare altri soggetti *proponenti* che possano essere inquadrati come strumenti di intervento di "meta-ambiente" e che risultino fondamentali per implementare una strategia turistica definita a livello Regionale. Nel contesto regionale, tra gli strumenti di orientamento, questo ruolo può essere svolto dal Gruppo di Acquisto Locale (GAL).

L'elemento centrale che deve caratterizzare l'attività del *soggetto coordinatore* deve comunque rimanere la creazione di valore che, secondo l'ASV, significa creare *valore per i sottosistemi* individuati come *rilevanti* dall'Organo di governo (cittadini, imprese, altre organizzazioni, ecc.) accrescendo quindi la possibilità di sopravvivenza del sistema territoriale.

Il secondo capitolo propone l'analisi sulle "politiche regionali" del soggetto ordinatore, l'Unione Europea che, attraverso il programma LEADER, sostiene progetti di sviluppo rurale ideati a livello locale al fine di rivitalizzare il territorio e di creare occupazione. Nel testo vengono descritte le sette caratteristiche chiave della strategia che verranno rappresentate e integrate con riferimenti teorici che, a nostro avviso, possono rappresentare una definizione più completa. I sette elementi chiave che costituiscono la strategia LEADER sono: strategie di

sviluppo basate su esigenze locali, elaborazione della strategia secondo un approccio bottom-up, innovazione, azioni integrate e multi-settoriali, definizione di “ruralità”, creazione di reti per la valorizzazione del capitale sociale, cooperazione e partenariati tra settori pubblico e privato: i Gruppi di Azione Locale (GAL).

L’aspetto più innovativo dei progetti LEADER è la formazione dei GAL, una vera e propria agenzia locale, a cui è affidata la governance del processo di sviluppo delle zone rurali attraverso l’utilizzo di un approccio territoriale bottom-up, volto al coinvolgimento di tutti gli stakeholders che operano nel territorio.

Nell’ottica dell’approccio sistemico vitale (ASV), il GAL è uno strumento di *orientamento* che deve sviluppare la partnership tra diversi attori territoriali al fine di garantire le migliori condizioni possibili di consonanza e risonanza tra di essi in termini di promozione e sviluppo dell’economia rurale.

Lo strumento attraverso il quale i GAL programmano la strategia per il territorio è il Piano di Sviluppo Locale (PSL). Nell’esperienza italiana lo sviluppo del PSL si è sempre concentrato su tematiche orizzontali, con particolare attenzione agli aspetti turistici, rappresentando un importante punto di riferimento per il reperimento di risorse da parte dei soggetti pubblici o privati.

Successivamente si pone l’attenzione sull’attività del GAL Montefeltro, definendola nella struttura operativa e riportando anche i principali interventi che hanno caratterizzato l’ultima programmazione dei fondi europei 2007/2014.

Il capitolo si conclude con alcune riflessioni sul territorio del GAL Montefeltro, per il quale la sfida ineludibile è quella di rendere il contesto territoriale una vera e propria destinazione turistica, che si deve caratterizzare dalla presenza di alcuni necessari caratteri, identificati dalle cosiddette “cinque A”: *Attrattività, Accessibilità, Accoglienza, Ambientazione, Animazione* (Pencarelli e Forlani, 2010).

La terza parte dello studio è quella empirica, finalizzata a proporre un piano di marketing territoriale per il GAL Montefeltro, coerente con la programmazione dei livelli gerarchici superiori, che può rappresentare un importante punto di riferimento per lo sviluppo turistico del GAL Montefeltro. Il modello utilizzato per la realizzazione del piano è quello di Rossini (2010), che ha già trovato applicazione in altri contesti territoriali.

L’idea strategica è quella di ricercare una forte consonanza tra il territorio del GAL Montefeltro, inteso come destinazione turistica, sebbene incompiuta ed in via di formazione,

con il piano turistico regionale, al fine di integrare i settori, le risorse, i linguaggi della cultura, dell'artigianato, dell'agricoltura con quelli del business turistico, approdando ad un modello di sviluppo territoriale sostenibile sotto il profilo ambientale, sociale ed economico.

Il piano di marketing ha lo scopo di definire i macro-obiettivi dello sviluppo turistico territoriale. Lo sviluppo del piano parte dall'analisi della situazione di mercato attuale (offerta, domanda e competitori) per arrivare all'individuazione dei segmenti di mercato sui quali indirizzare le strategie e le azioni di marketing degli enti locali e sviluppare le linee programmatiche per aumentare la competitività dell'offerta (Rossini, 2010).

Nell'ultimo capitolo si propone un'idea di destinazione del GAL Montefeltro come piattaforma turistica esperienziale, competitiva e sostenibile. Con l'avvento del turismo sostenibile le Regioni e i GAL sono chiamati a preservare la qualità del contesto territoriale, ambientale e culturale che rappresenta non solo la risorsa chiave in termini di attrattività delle Destinazione, ma anche la piattaforma esperienziale entro cui allestire esperienze turistiche autentiche e gratificanti, in grado di soddisfare le attese dei turisti e di creare valore per gli attori territoriali.

Come tutti gli studi, anche quello da noi svolto presenta alcuni limiti. Il primo limite del lavoro deriva anzitutto dalla difficoltà di trovare una sintesi dell'ampia letteratura sul Destination Management, che non presenta un paradigma condiviso, soprattutto su alcuni aspetti legati alla governance dei sistemi di offerta.

Il secondo limite attiene all'identificazione del soggetto *proponente* nella gerarchia turistica della dimensione regionale (GAL) che, per natura, comprende solo una parte di territorio nel contesto provinciale, a differenza degli STL, e che quindi preclude la costruzione di relazioni e condivisione di obiettivi con altri stakeholders provinciali e regionali.

Inoltre il Piano di Marketing del GAL Montefeltro non si presta agevolmente ad eventuali generalizzazioni, in quanto realizzato rispetto alle peculiarità del territorio di riferimento.

Nonostante i limiti richiamati, il lavoro consente di fornire un contributo di analisi ed un supporto manageriale per il GAL Montefeltro, tenendo conto della strategia definita a livello regionale al fine di valorizzare al meglio le risorse del territorio.

Al termine di questo percorso di studio un sentito ringraziamento per i preziosi insegnamenti professionali e di vita va al maestro e amico Tonino Pencarelli.

CAPITOLO 1

IL GOVERNO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE TRA DESTINATION MANAGEMENT E APPROCCIO SISTEMICO VITALE

1.1 Il concetto di Destination Management

Secondo Martini (2002) l'attività di Destination Management può essere definita come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming.

E' bene precisare, che quando si affronta il tema del Destination Management⁵ occorre tenere presente che la destinazione, può assumere significati spesso assai dissimili e non sempre facilmente conciliabili.

Il problema che si pone rispetto all'analisi del fenomeno dal punto di vista manageriale è quello di delimitarne i confini, individuarne gli attori e i relativi comportamenti.

Secondo la prospettiva di analisi di tipo economico-aziendale, una destinazione non può essere ricondotta semplicemente ad un luogo, un'ubicazione o ad una località geografica-territoriale con confini amministrativi ben definiti. La destinazione turistica, secondo Pede (2009) *“è da intendersi quale insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentano un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva, che valorizza le risorse e la cultura locale.”*

Sulla scia del contributo di Franch (2002), si è rilevato come i tentativi definatori di destinazione possano essere collocati nell'alveo di tre prospettive di fondo: la prospettiva

⁵ Per quanto concerne le attività e gli obiettivi sono Enright M.J. e Newton J. che sostengono che il Destination Management comprende una serie di azioni volte ad accrescere il livello di interesse delle risorse turistiche di una destinazione, fra cui le principali sono:

- il marketing della destinazione, che include non soltanto gli sforzi di promozione della destinazione, ma anche un attento sviluppo del prodotto turistico, appropriate politiche di prezzo, di distribuzione e la selezione dei target di mercato sui quali puntare e che potrebbero essere maggiormente interessati alla destinazione;
- gli sforzi per accrescere la qualità dei servizi offerti ai turisti nella destinazione;
- la predisposizione di un efficace sistema per la raccolta, l'elaborazione e l'utilizzo delle informazioni, che sia in grado di fornire ai manager tutte quelle informazioni necessarie per comprendere, sia le esigenze dei clienti, sia al loro livello di soddisfazione, per sviluppare efficaci prodotti turistici;
- lo svolgimento di qualche forma di leadership della destinazione, mediante un utilizzo esteso dei gruppi di lavoro in tutte le iniziative intraprese dall'organizzazione di gestione delle destinazioni;
- la salvaguardia delle risorse, che attiene all'importanza o addirittura all'obbligo che i manager delle destinazioni hanno di adottare una mentalità attenta e protettiva nei confronti delle risorse turistiche della destinazione.

della domanda, quella dell'offerta e un terzo approccio che sovrappone le due prospettive considerando una destinazione un luogo reputabile tale sotto il profilo dei produttori e dei consumatori.

Secondo la prospettiva della domanda le destinazioni turistiche sono definite e qualificate dall'insieme di prodotti, servizi e fattori di attrattiva naturali ed artificiali capaci di attrarre i turisti in uno specifico luogo in cui la localizzazione geografica è uno dei fattori che compongono una destinazione turistica (Leiper, 1990; Answorth e Goodall, 1990; Davidson e Maitland, 1997; Ziltner, 1999; Bieger, 1998 e 2000; Jager e Pechlaner, 1999; Buhalis 2000, Martini, 2002 e 2005; Pechlaner e Weiermair, 2006).

Ziltner (1999) definisce la destinazione come un “*package di prestazione per determinati segmenti di utenza*”, in cui non contano tanto i singoli fattori di attrattiva, ma la loro combinazione operata dal turista secondo il proprio sistema di gusti e preferenze, ovvero come spazio entro la quale il turista si muove (Keller, 2000).

Il comune denominatore per questi studiosi è l'esperienza del turista che, selezionando e combinando gli elementi a lui più consoni che andranno a comporre la vacanza, definisce la destinazione.

In questa prospettiva, lo studio della gestione della destinazione si indirizza sull'individuazione delle caratteristiche dei segmenti di domanda e sull'analisi motivazionale e comportamentale dei turisti.

Dal punto di vista dell'offerta, la destinazione è legata al territorio, al sistema di produzione ed ai prodotti offerti ed essa giunge a coincidere con “*il concetto di località inteso come insieme di prodotti e produttori che assumono una determinata configurazione*” (Franch, 2002). Fanno riferimento a questa dimensione Tamma (2002) e Brunetti (2002), che definiscono la destinazione come un sistema di offerta legato ad una specifica area, mentre altri autori legano il concetto di sistema di offerta con uno specifico prodotto turistico (Casarin, 1995; Bieger, 2000) o prodotto turistico globale (Rispoli e Tamma, 1995).

In questa prospettiva, parlare di destinazione implica prendere in esame il concetto di sistema di offerta, inteso nel senso generale di un'insieme di più elementi tra loro in relazione, tra cui prodotti, servizi, elementi naturali ed artificiali (Pearce, 1997).

Mentre alcuni studiosi si sono concentrati sull'analisi della destinazione nel suo complesso (Lundtor e Wanhill, 2001; Kozak, 2002), altri hanno esaminato nel dettaglio specifiche categorie all'interno del sistema di offerta (Tinsley e Lynch, 2001), altri ancora hanno

evidenziato il ruolo critico svolto dagli attori che svolgono e assolvono alle funzioni di gestione e promozione della destinazione turistica (Kerr *et al.*, 2001).

Infine, nella letteratura esiste un terzo approccio, definito olistico, che da un punto di vista concettuale tenta di coniugare la delimitazione dello spazio geografico identificata dall'offerta e dai contenuti del prodotto percepiti dalla domanda (Manente e Cerato, 2000; Matzler e Pechlaner, 2000; Furlan, 2007; Pencarelli e Splendiani, 2008).

Per Manente e Cerato (2000), il concetto di destinazione *“può assumere molteplici significati; essa può essere interpretata da un punto di vista geografico, economico, sociologico, aziendale, ecc. Ogni attore della destinazione (gli operatori, i visitatori, la popolazione locale) ne ha una percezione, risultato dell'immagine veicolata e di ciò che viene percepito, degli stimoli e delle influenze ricevuti dall'ambiente socio-economico-culturale in cui vive e opera, delle esigenze e attese, delle esperienze passate, del comportamento di acquisto e di consumo”*.

Anche Pechlaner e Matzler (2000) sottolineano come gli *“elementi fondamentali nella definizione delle destinazioni sono le componenti di contenuto e di prodotto da un lato e la componente spaziale-geografica dall'altra”*. La destinazione turistica si definisce quindi sia a livello di spazio sia a livello di contenuto, in modo da soddisfare le esigenze e i bisogni dei consumatori.

Infine, Pencarelli e Splendiani (2008) definiscono la destinazione come *“il complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico, culturale, con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita”*.

In questa linea di integrazione concettuale si colloca il concetto di destinazione turistica assunto in questo contributo, che verrà studiata secondo l'approccio distrettuale e sistemico vitale (Golinelli C. M., 2002), prendendo in considerazione anche il modello modello dell'economia delle esperienze (Pine e Gilmore; 2000).

Alla luce di questi due modelli emerge che la destinazione turistica è costituita da un insieme di risorse e di imprese produttrici di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni collegati a un progetto emergente e deliberato, con l'obiettivo di allestire un'offerta di prodotti turistici complessi (*output*), realizzata dai produttori o auto-composta dal turista stesso (Pencarelli e Splendiani, 2008). Si tratta di offerte economiche a valore

progressivamente crescente all'aumentare dell'importanza del ruolo del territorio e dell'ambiente, del personale e della comunità di front office, delle componenti immateriali e di servizio e soprattutto del turista (Pencarelli e Forlani, 2006).

In conclusione, emerge la necessità di adottare un approccio integrato al concetto di Destinazione turistica, che prenda in considerazione il lato della domanda e il sistema di offerta, dove il territorio è la componente strutturale che consente l'emergere del sistema di offerta e la creazione di valore secondo le logiche dell'organo di governo del progetto o dei consumatori.

1.2 Il governo delle destinazioni turistiche

E' importante a questo punto analizzare la letteratura che riguarda la governance e la gestione della destinazione turistica, che presenta non pochi problemi attuativi nelle singole realtà territoriali.

Il termine “*governance*” di una destinazione si qualifica come l'organo di coordinamento degli attori e dei soggetti di un territorio a vocazione turistica, che pur esprimendo interessi e obiettivi differenti, si legano a specifici obiettivi in grado di contribuire ad uno sviluppo turistico unitario.

Indipendentemente dalla prospettiva con cui si definisce la destinazione, il problema del coordinamento delle decisioni e della definizione degli obiettivi, si presenta nell'identificazione dei meccanismi che facilitano il coordinamento delle attività turistiche tra i vari livelli gerarchici del territorio.

La governance della destinazione richiede per la gestione del patrimonio e delle risorse territoriali il superamento delle logiche competitive, attraverso il raggiungimento di accordi tra i diversi attori al fine di creare una “vision”⁶ comune, capace di tradursi in politiche locali attive in grado di perseguire obiettivi condivisi.

Le principali linee di intervento che l'organo di governo può attuare al fine di coinvolgere le imprese e i vari stakeholders territoriali sono: l'emanazione di norme e regolamenti, la

⁶ Secondo Arthur, Thompson, Strickland, Gamble, (2009), la vision viene considerata come le opinioni e le conclusioni dell'organo di governo circa la direzione da intraprendere e l'orientamento futuro in termini di prodotto, mercato, cliente e tecnologia costituiscono la visione strategica dell'impresa. La visione strategica esprime le aspirazioni del management, fornisce una visione generale di “dove stia andando” l'impresa, nonché una spiegazione logica e convincente della validità commerciale di tale percorso. Una visione strategica articolata con chiarezza comunica agli altri stakeholder le aspirazioni dell'organo di governo e favorisce un sinergica di tutti gli attori coinvolti.

pianificazione degli interventi diretti sul territorio, l'istituzione di organi intermedi che si pongano come obiettivo lo sviluppo della destinazione attraverso il coordinamento degli attori e la definizioni delle strategie di sviluppo turistico.

Va specificato che difficilmente si possono definire modelli standard di governance che assicurino maggiore efficienza e efficacia nella gestione del territorio, ciascuna destinazione, per le caratteristiche storiche, economiche, culturali, sociali e geografiche, per la dotazione di risorse disponibili, per il grado di coesione tra attori economici presenti nel luogo, può essere governabile secondo modelli anche molto differenti tra di loro, dunque non facilmente standardizzabili e replicabili.

Un primo approccio che cerca di definire le modalità attraverso il quale gli attori del sistema di offerta turistica interagiscono in termini di governance è quello di Bonetti, Petrillo e Simoni (2006), che mira ad esaminare tre differenti livelli: il *territorio*, il *sistema turistico* e i *prodotti turistici*⁷.

Con l'obiettivo di analizzare il sistema turistico (secondo livello), gli autori qualificano la governance su due dimensioni: il grado di *interdipendenza*⁸ tra gli attori e il grado di *centralizzazione*⁹ delle funzioni di governo.

Un *grado di interdipendenza minimo* caratterizza la situazione in cui gli attori sono legati da prossimità geografica e relazioni di mercato, i rapporti sono casuali, sporadici, spontanei e non vi è fiducia reciproca.

Un *grado di interdipendenza massimo*, invece, identifica condivisione di obiettivi strategici e un elevato livello di coordinamento. Ciò rende possibile per il sistema proporsi ai mercati

⁷ 1) Il *territorio*, con le sue risorse e la conseguente vocazione turistica; 2) il *sistema turistico* che emerge dalle risorse territoriali e che rende disponibili offerte per i vari segmenti di domanda turistica; 3) i *prodotti turistici*, che, interagendo con i clienti e quindi determinando la loro percezione della Destinazione, collegano la prospettiva dell'offerta con quella della domanda.

⁸ Per grado di interdipendenza si intende il grado di influenza esercitabile da uno dei soggetti nei confronti di uno o altri membri del sistema. Sono tre, secondo gli autori, le variabili che ne determinano l'intensità: la densità delle relazioni, intesa come numero di contatti tra le organizzazioni del sistema turistico, confrontate con il numero totale di contatti che potrebbero essere stabiliti dal singolo attore; il grado di disponibilità, intesa come consapevolezza degli attori di far parte di un sistema e come volontà di gestirlo comunemente; il livello di fiducia reciproca.

⁹ Per grado di centralizzazione delle funzioni di governo si intende il grado di distribuzione tra tutti gli attori del potere (formale e operativo) di influenzare il percorso strategico-evolutivo del sistema. Anche in questo caso vengono individuate tre variabili di riferimento: il grado di riconoscimento di un organo di governo, interno o esterno al sistema, legittimato a svolgere la funzione di guida strategica del sistema stesso; il grado di formalizzazione della strategia, intendendo per formalizzazione l'uso di metodi codificati durante il processo di sviluppo delle strategie; il grado di centralizzazione del sistema, inteso come distribuzione delle relazioni tra gli attori.

internazionali come un'entità unica. Questa configurazione è caratterizzata da una comune attività di pianificazione e gestione, relazioni dense e fondate sulla fiducia reciproca.

Dal punto di vista del *grado di centralizzazione delle funzioni di governo*, quando esso è *minimo*, nessun attore è legittimato ad essere organo di governo, la strategia non è pianificata, le funzioni sono equamente distribuite e le decisioni sono adottate attraverso logiche di mutuo adattamento. All'estremo opposto, ovvero quando il *grado di centralizzazione delle funzioni di governo è massimo*, l'organo di governo è riconosciuto da tutti e legittimato a svolgere le proprie funzioni, la strategia è pianificata e le decisioni sono prese secondo una logica gerarchica. Regole e funzioni sono chiaramente definite.

Dall'intreccio delle due dimensioni, gli Autori identificano quattro tipologie di sistema turistico:

1. *Cluster di mercato*: gli attori, pur essendo localizzati nella medesima area geografica e facendo parte della stessa filiera produttiva, non stabiliscono relazioni collaborative e non riconoscono un organo di governo unitario. Il sistema evolve seguendo percorsi determinati da fattori esogeni come le dinamiche di mercato e le scelte individuali basate su reciproco adattamento all'interno di una logica concorrenziale;
2. *Distretti*: come nel cluster di mercato, anche nel caso dei distretti non appare un soggetto deputato al governo strategico della destinazione. Differentemente dalla tipologia precedente, però, gli attori cercano di instaurare relazioni di lungo termine e i processi decisionali sono implementati all'interno di logiche cooperative;
3. *Sistemi turistici locali*, caratterizzati dall'esistenza di un organo di governo e da relazioni strette tra gli attori. Il processo decisionale è guidato dall'attore principale le cui scelte sono condivise da tutti gli attori;
4. *Costellazioni*, che rappresentano sistemi di offerta ove l'organo di governo ha elevato potere, le relazioni con gli attori chiave sono di tipo gerarchico e convivono con legami di mercato applicati agli altri attori e dove il processo decisionale è ben guidato dall'attore chiave, che determina il percorso evolutivo della destinazione.

I sistemi turistici regionali dovrebbero indirizzarsi, anche a causa della normativa vigente che indica le Regioni come soggetti a cui spetta la pianificazione e il coordinamento, verso modelli di tipo “sistemi turistici locali”.

Un’ulteriore classificazione delle destinazioni tenendo conto dei differenti tipi di governance è quella proposta da Martini (2005) che, prendendo in esame sia la struttura dei processi decisionali di tipo strategico all’interno della Destinazione che la ripartizione del potere e del controllo delle risorse, parla di destinazioni di tipo *corporate* e di tipo *community*. Nelle destinazioni corporate *“l’offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente processuale e orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva che la destinazione è in grado di esprimere sul mercato”*.

La principale caratteristica delle destinazioni di tipo corporate è il modello di coordinamento, che è legato alla gerarchia e ai vincoli di proprietà, in quanto le destinazioni corporate sono possedute da società che controllano tutti i soggetti che erogano i servizi turistici.

Le destinazioni community, invece, si configurano come *“luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l’interazione dell’attività di molteplici attori locali, propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico Brand”* (Martini, 2005). In tali contesti il ruolo dell’Ente pubblico territoriale è decisivo nell’attività turistica; esso controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici, sostenendo l’offerta attraverso il finanziamento di attività specifiche.

Infine, è utile soffermarsi sugli approcci teorici che interessano il governo delle destinazioni turistiche, e in particolare rispetto alle tipologie di organo di governo a cui fa capo il coordinamento della destinazione.

Un’impostazione debolmente gerarchica è quella di Brunetti (2002), il quale sostiene che *“occorre un giusto bilanciamento tra managerialità e spontaneità, al fine di non snaturare la località facendole perdere l’essenziale carattere dell’autenticità. Il rischio di influenzare la destinazione con logiche puramente aziendali in un contesto particolare può togliere al turista il piacere di scoprire attraverso visite personalizzate la destinazione”*. In sintesi occorre individuare modalità e forme per riuscire a coordinare i soggetti della località, ovvero attivare funzioni di metamanagement, nel senso di governo di ordine superiore, che vada al di là del management delle singole organizzazioni, in grado di definire una politica turistica comune. Il compito di coordinamento dovrebbe essere affidato ad organismi leggeri, attivati sulla base di progetti concreti, intorno ai quali il consenso si aggrega in funzione dei risultati

raggiunti, evitando di assegnare le funzioni di governo a strutture ad hoc rischiando di arrivare a derive burocratiche.

Un secondo modello è quello di Tamma (2002), che sottolinea come *“le peculiarità di ciascuna destinazione possono far emergere diverse figure chiave, così come il processo di cambiamento può essere innescato da una o più iniziative, di portata più o meno ampia, con un numero di attori più o meno vasto. In realtà non vi è un soggetto che in astratto possa essere candidato a rappresentare il centro di riferimento, l'autorità in grado di regolare e coordinare lo sviluppo della destinazione. In breve si può qui ricordare che parte degli orientamenti storici prendono in considerazione il ruolo del pubblico e del privato”*. Quindi la capacità di competere di una destinazione si deve fondare su un disegno strategico complessivo e coerente, che non può essere affidato esclusivamente alle istituzioni pubbliche, ma a forme di collaborazione pubblico e privato per costituire soggetti in grado di governare e sostenere lo sviluppo.

Un approccio orientato al governo gerarchico delle destinazioni turistiche è, invece, quello di Martini (2002 e 2008). L'Autore, dopo aver definito l'attività di Destination Management come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming, suggerisce che *“affinchè una località turistica possa affrontare un progetto di Destination Management, deve essere istituita nel suo ambito una struttura organizzativa, grazie alla quale ottimizzare il coordinamento dei sub sistemi che ne fanno parte”*.

Tale struttura, denominato Destination Management Company¹⁰ (DMC), *“ha il compito di seguire il processo attraverso il quale il luogo è trasformato in destinazione; agendo su tutti i fattori che sono in grado di agevolare la generazione di flussi turistici e di garantire che*

¹⁰ L'autore sostiene che la DMC deve riguardare:

- L'analisi del mercato, grazie alla quale conoscere l'evoluzione dei gusti e dei comportamenti dei turisti, nonché la situazione competitiva esistente;
- La gestione dei fattori di attrattiva disponibili e realizzabili, quindi la generazione del prodotto turistico che la località è in grado di offrire rispetto all'andamento della domanda;
- L'attivazione delle politiche della qualità offerta, attraverso le quali garantire il rispetto di determinati standard da parte delle diverse categorie di operatori;
- Le principali decisioni inerenti il marketing strategico della destinazione, quali la scelta dei target di riferimento e del posizionamento competitivo, l'implementazione del marketing mix attraverso cui raggiungere i mercati;
- La conoscenza della destinazione presso i turisti potenziali;
- La realizzazione dei canali commerciali attraverso i quali raggiungere efficacemente i mercati obbiettivo.

l'esperienza nel luogo sia giudicata in qualità. In questo senso la DMC diviene l'organismo di meta-management che gestisce il marketing della destinazione, inteso come l'insieme di attività attraverso le quali agire sui meccanismi di scambio fra la domanda e l'offerta turistica”.

Anche Buhalis D. (2000) ritiene che *“le destinazioni debbano essere governate da una Destination Management Organisation¹¹ (DMO)¹², responsabile per la progettazione e il marketing della destinazione e avente il potere e le risorse per intraprendere azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici”.* Buhalis individua quattro obiettivi strategici propri della DMO: a) migliorare la prosperità di lungo periodo della popolazione locale; b) intrattenere i turisti massimizzando la loro soddisfazione; c) massimizzare la profittabilità delle imprese locali ed il relativo effetto moltiplicatore; d) ottimizzare gli impatti delle attività turistiche assicurando un equilibrio sostenibile tra i benefici economici ed i costi in termini ambientali e socioculturali. Il raggiungimento di tali obiettivi dipende, secondo l'Autore, dal processo dinamico che intercorre tra i vari stakeholders (Figura 1.1) della destinazione.

Figura 1.1: Suddivisione stakeholders territoriali

¹¹ Il World Tourism Organisation definisce la DMO come l'organizzazione responsabile, per il management e il marketing della destinazione che, in generale, rientra in una delle seguenti categorie:

- I. Autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;
- II. DMO di livello regionale e provinciale;
- III. DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su una circoscritta area geografica o città.

¹² Cfr Minguzzi (2006).

	STAKEHOLDER INTERNI		STAKEHOLDER ESTERNI
	DIRETTI	INDIRETTI	
PRINCIPALI	operatori alberghieri	associazioni di categoria locali	tour operator
	operatori extra-alberghieri		enti di promozione (diversi livelli territoriali e amministrativi)
	operatori dell'intrattenimento (ristoratori, organizzatori eventi, gestori attrazioni turistiche. Noleggio. Ecc.)	assessorato locale al turismo	
		enti di promozione turistica	patti territoriali e accordi di programma
SECONDARI	assessorati		
	camere di commercio		
	industrie dell'indotto settori collegati		amministrazioni pubbliche
	università ed enti di ricerca		associazioni ambientaliste
	associazioni ambientaliste locali		industria dell'indotto e settori collegati
	società pubbliche di gestione finanza pubblica		
	banche/istituti finanziari		opinion leaders
	parchi e riserve naturali		società pubbliche
	Residenti		società di certificazione
	società di certificazioni		
	operatori di polizia		

Fonte: Presenza A. (2008)

Pencarelli¹³ (2001) sostiene che il ruolo di architetto e coordinatore del sistema distretto turistico potrebbe essere svolto da un management, emanazione di un soggetto misto, formato

¹³ Pencarelli offre un'ulteriore chiave interpretativa dei sistemi di offerta turistica che deriva dall'accostamento con i distretti industriali, secondo il quale all'interno della destinazione è rivedibile l'azione di un distretto turistico, inteso come polo territoriale omogeneo specializzato nella produzione-erogazione di un prodotto turistico globale e rappresentato dal complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale e con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita.

Il distretto turistico, come quello industriale, presuppone una determinata impostazione culturale e un modo di operare da parte dei soggetti coinvolti tendente ad eliminare lo spontaneismo e la frammentazione. Vi è dunque la necessità non solo di mantenere coesi gli attori dell'offerta, ma anche quella di offrire un output che risulti essere omogeneo e chiaramente collocabile nel mercato. Sono due, in altri termini, i processi che devono contemporaneamente verificarsi: 1) integrazione dei soggetti, delle risorse e delle attività che rende possibile l'allestimento di un'offerta più aderente al prodotto che l'area intende offrire al mercato; 2) differenziazione dei

da organismi pubblici privati e retto con forme giuridiche privatistiche atte a favorire l'apertura proprietaria. La presenza del pubblico è importante per facilitare l'acquisizione di risorse e la modificazione di fattori ambientali e infrastrutturali (territorio, strade aeroporti, ecc.) e per avere il consenso degli enti locali e degli altri interlocutori sociali territoriali. La presenza dei privati è invece importante per favorire il coinvolgimento delle organizzazioni turistiche private e per valorizzare le competenze imprenditoriali e manageriali di coloro che sono direttamente a contatto con i turisti nei momenti della verità.

L'organo di governo dev'essere in grado di esercitare funzioni altamente complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto, consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) ed avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali (Pencarelli e Splendiani, 2008).

1.3 L' Approccio Sistemico Vitale per il governo delle destinazioni turistiche

I riferimenti teorici riconducibili all'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)*¹⁴ (Golinelli G. M., 2002; Golinelli C.M., 2002) si sono ampliati e consolidati nel corso degli ultimi anni; inizialmente utilizzato per l'analisi dei sistema di'impresa esso è stato successivamente applicato all'analisi dello sviluppo dei territorio e in particolare a quelli a vocazione turistica.

La costruzione teorica dell'*ASV* consente, attraverso il proprio schema concettuale, di fornire una descrizione tanto funzionale, quanto operativa, delle organizzazioni nella più ampia accezione del termine. Di conseguenza è possibile usufruire di modelli *sistemico vitali* non solo per rappresentare le organizzazioni imprenditoriali, ma anche per illustrare la dinamica comportamentale di enti, istituzioni e organizzazioni più o meno formali quali i sistemi territoriali, i distretti imprenditoriali, i sistemi di filiera, ma anche i partiti politici, i movimenti culturali, religiosi, lobbistici, ecc. (Barile, 2011).

servizi offerti, che ha lo scopo di identificare e contraddistinguere il sistema locale territoriale e renderlo competitivo rispetto alle aree concorrenti. Il concetto di distretto turistico presuppone, quindi, logiche intenzionalmente collaborative e reciprocamente fiduciarie. Gli attori sono fortemente coscienti di realizzare un prodotto unitario la cui competitività dipende dalla capacità dei soggetti distrettuali di agire collettivamente guidati da obiettivi comuni e condivisi. Viene anche specificato in via preliminare gli elementi su cui tracciare differenze e analogie tra distretti industriali e distretti turistici, ovvero la natura del prodotto offerto, mentre nel distretto industriale si produce un prodotto ad elevato contenuto di materialità nel distretto turistico si produce qualcosa che è estremamente intangibile, ossia ad alto contenuto di immaterialità.

¹⁴ Per le principali tappe di sviluppo dell'Approccio Sistemico Vitale si vedano: Golinelli G. M., 2000; Barile, 2000; Golinelli G. M., 2002; Golinelli G.M., 2005; Barile, 2006; Barile, 2008; Barile, 2009; Golinelli G.M., 2010; Golinelli G.M., 2011.

Un territorio o una destinazione sistemico-vitale sono qualificati dalla presenza di alcuni elementi imprescindibili (Golinelli C.M., 2002):

- *vitalità*, intesa come l'esistenza di un organo di governo che progetta e indirizza il territorio;
- *sopravvivenza*, intesa come la finalità ultima del sistema che può essere declinata in una moltitudine di obiettivi in continuo mutamento. Per i territori la sopravvivenza tende ad esplicitarsi attraverso la ricerca di una vocazione, identità ed immagine riconoscibili, tipiche e visibili, in grado di esprimere con coerenza il processo di valorizzazione delle risorse impiegate rispetto ai sovra-sistemi di riferimento. In tal senso una Destinazione Turistica può essere definita come un sistema vitale territoriale avente una preminente vocazione turistica;
- il *grado di compimento dell'organo di governo* fa riferimento alla chiarezza dell'indirizzo impresso agli operatori locali, la visibilità dell'organo stesso come è realmente percepita da parte dei sovra-sistemi, la condivisione dello schema di ripartizione dei ruoli, al grado di coordinamento effettivo tra le parti del sistema. Nel caso in cui l'organo di governo non sembra esistere, a quel dato livello sistemico non emergono sistemi vitali ovvero esistono sistemi vitali embrionali, vale a dire semplici aggregati di risorse e operatori privi di uno stringente coordinamento reciproco, man mano che si forma una volontà di governo, emerge un sistema vitale in via di compimento. Quando l'organo di governo perviene ad un grado di funzionalità tale che la sua azione risulta essere percepita come un sovrasisistema da parte di un numero significativo di altri sistemi vitali, allora il sistema vitale può dirsi compiuto.
- *i componenti della struttura operativa del territorio* è composta da risorse (spaziali, naturali, umane, sociali, culturali ed economiche) distinguibili tra componenti di dotazione e sistemiche. Per risorse spaziali si intendono le aree entro le quali le interazioni tra le parti del sistema si svolgono; le risorse naturali sono rappresentate dalle entità organiche e inorganiche; le risorse umane sono rappresentate dalle individualità dei soggetti che operano nel sistema; le risorse culturali sono i valori condivisi e le conoscenze interiorizzate riferibili ai soggetti operanti nel sistema; le risorse sociali sono tutte le forme di coordinamento e comunicazione tra i singoli soggetti, comprese le associazioni tra gli individui, quindi anche le imprese; infine le risorse economiche sono le capacità organizzative, gestionali e tecnico-produttive in

grado di soddisfare dei bisogni della comunità localizzata, attraverso la produzione di beni e servizi. Tutte le componenti strutturali illustrate concorrono, seppur in diversa misura, alla produzione dell'offerta turistica locale. L'evoluzione dei consumi sta determinando nei clienti una crescente richiesta di offerte con maggiori contenuti esperienziali (Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999 e 2003; Pencarelli e Forlani, 2006; Fortezza e Pencarelli, 2011) ed esistenziali (Rifkin, 2000; Fabris, 2003, Boswijk *et al.*, 2007). Per questo, affinché un territorio sistema vitale possa proporsi come destinazione turistica, è necessario che abbia le caratteristiche di un palcoscenico¹⁵, capace di proporre al mercato esperienze turistiche significative e distintive.

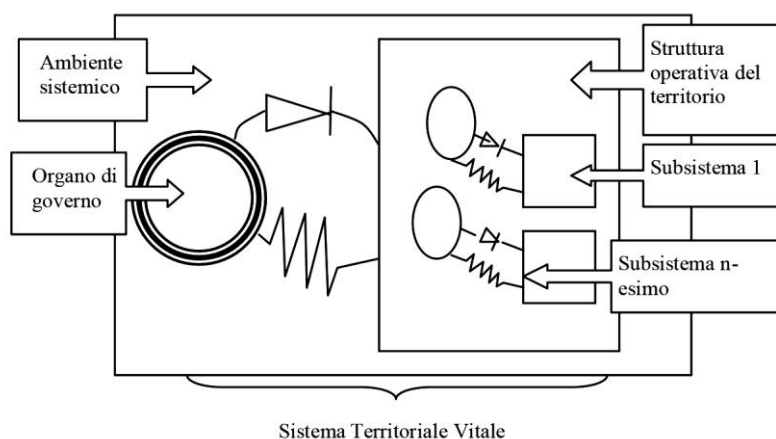
- I *sovrasisemi* e i *subsistemi* compongono il sistema territorio che è rappresentabile come gerarchicamente subordinato ai primi e subordinato a secondi. Tra sovrasisemi e subsistemi non esiste separazione fisica, poiché le risorse rilasciate dai primi contribuiscono alla formazione delle strutture dei secondi e sono vettori delle pressioni su questi ultimi. E' necessario adottare iniziative che consentano di attivare sinergie sistemiche tra i vari livelli, processo che nella realtà delle destinazioni turistiche risulta molto difficile a causa dei diversi attori coinvolti, che molto spesso fanno emergere problemi di compatibilità tra i diversi interessi presenti nel territorio.
- *Il concetto di Consonanza e risonanza*: il territorio esiste come sistema vitale in quanto l'attività dell'organo di governo delinea le traiettorie di sopravvivenza, permettendo di ottenere, delle risorse rilasciate dai sovra sistemi, altre risorse utili ai sovrasisemi stessi. Tale compatibilità si traduce in *consonanza* (compatibilità a livello

¹⁵ La prospettiva dell'*economia delle esperienze* (Pine e Gilmore; 2000) che le imprese che producono ed offrono esperienze sono allora chiamate ad usare la propria struttura come "palcoscenico" cercando di coinvolgere i consumatori-spettatori sul piano sensoriale, affettivo e cognitivo, al fine di creare valore emotivo, intellettuale e spirituale. Sulla base di questo modello concettuale è possibile individuare cinque categorie di prodotti, che caratterizzano i differenti stadi evolutivi dell'economia:

- le *materie prime (commodity)* sono *materiali fungibili* estratti dal mondo naturale, espressione del mondo agricolo;
- i *beni* sono *manufatti tangibili* standardizzati e immagazzinabili, espressione del mondo industriale;
- i *servizi* sono attività intangibili personalizzate in base alle richieste dei clienti, espressione del terziario;
- le *esperienze* sono eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale, emblema della nuova economia delle esperienze. Coloro che acquistano un'esperienza attribuiscono valore al fatto di essere coinvolti in qualcosa che l'impresa svela loro nel tempo¹⁵;
- le *trasformazioni* sono cambiamenti individuali ed efficaci prodotti sull'individuo ed esprimono uno stadio successivo del mondo delle esperienze. L'offerta di trasformazioni consiste nel guidare l'individuo in percorsi di miglioramento tali da rendere il cliente stesso il vero *output* delle attività aziendali (come nel caso della frequenza a corsi di cucina, di lingua straniera, di tennis, ecc. in cui i clienti vengono "trasformati" e "migliorati" dai processi aziendali).

semplicemente strutturale) e *risonanza* (sintonia a livello anche sistemico) tra il sistema territoriale, i suoi subsistemi ed i sovrastemi. Nell'ambito delle destinazioni, ricercare sintonia a livello sistemico (consonanza e risonanza) è un elemento che assume un ruolo centrale, considerato che realtà istituzionali e operative troppo frammentate non consentono di attivare politiche turistiche efficaci e tantomeno definire un soggetto leader in grado di svolgere le funzioni di organo di governo. In altre parole, se la strategia definita dall'organo di governo non viene metabolizzata e fatta propria dai sub-sistemi, si rischia che il livello locale adotti iniziative e attività non coerenti con la pianificazione dei livelli superiori.

Figura 1.2: I sub-sistemi nel sistema vitale territoriale



Fonte: Golinelli C.M., 2002

L'aspetto che a nostro avviso assume un ruolo centrale riguarda il passaggio *da struttura a sistema* che, nella sostanza, non deve ritenersi alternativo, ma deve invece interpretarsi come una modalità sfumata, che consente rappresentazioni composite in cui elementi strutturali e sistemici si integrano e si fondono (Golinelli, 2000; Barile, 2000; Golinelli e Vagnani, 2000). E' bene specificare che, se da un lato il sistema necessita obbligatoriamente di una struttura operativa, dall'altro lato non è automatico che una struttura operativa conduca alla realizzazione del sistema desiderato¹⁶. L'organo di governo è infatti chiamato a distinguere tra le scelte di gestione che attengono alla struttura operativa e le scelte di governo che attengono al sistema nel suo insieme. Dunque il focus va spostato dalla visione statica delle

¹⁶ E' bene specificare che non esistono sistemi vitali territoriali a prescindere dall'intervento e dall'azione umana.

componenti (struttura operativa), alla visione dinamica dei processi realizzabili dal sistema, intesa come capacità di interazione degli elementi strutturali interni ed esterni.

Quest'ultima considerazione apre al dibattito legato al concetto di confine¹⁷; a livello strutturale, un territorio definisce i suoi confini in termini fisici e amministrativi, mentre a livello sistemico tale confine diventa evanescente, non solo includendo nella struttura componenti esterne allo stesso, ma aprendo la dinamica del sistema ad un imprevedibile complesso di interazioni emergenti dall'insieme di processi attivati a livello sistemico (Barile, 2011).

L'emergere del sistema, rispetto alla struttura, pertanto, si estrinseca fondamentalmente (Splendiani, 2009): 1) nell'*individuazione di una finalità*, di un complesso di obiettivi e nella capacità della struttura a perseguirli; 2) nell'*attribuzione di un ruolo alle diverse componenti strutturali*, coerente in vista del conseguimento della suddetta finalità; 3) nell'*emergere di interazioni* tra le componenti strutturali e tra la struttura unitariamente intesa e quella di altri sistemi con i quali il sistema focalizzato interagisce e nella presenza di meccanismi di feedback.

In questo percorso è centrale il ruolo dell'organo di governo, che rappresenta l'area delle decisioni strategiche e che, attraverso la sua attività, è in grado di condizionare la sopravvivenza del sistema, ponendo in essere azioni volte al raggiungimento degli obiettivi e il consolidamento dell'identità del sistema. Collateralmente la struttura operativa, rappresenta l'area delle decisioni attuative e delle azioni, ossia delle risorse e capacità (componenti) che costituiscono la dotazione strutturale.

L'organo di governo del sistema vitale individua i sovrasistemi con cui ricercare condizioni di consonanza e risonanza attraverso la valutazione della loro rilevanza territoriale.

Dunque l'azione di governo deve essere orientata a guidare la struttura territoriale, subsistemi e sovrasistemi di riferimento e con le sue componenti e relazioni, verso l'implementazione di un'identità distintiva rispetto agli altri sistemi territoriali e di una Destination Strategy comune.

Questo ruolo è tendenzialmente complesso e difficile nelle destinazioni turistiche, poiché prevale quasi sempre nei territori una visione strutturale, legata eccessivamente ai confini geografici e amministrativi, impedendo di sviluppare una consapevolezza sistemica capace di

¹⁷ Nel territorio sistema vitale, l'elemento spaziale al pari di ogni altra risorsa rientra nella dotazione strutturale ed è quindi suscettibile di combinazione e ricombinazione.

legare i subsistemi ai sovrasistemi, il che conduce necessariamente a condotte territoriali frammentarie e poco coerenti.

I numerosi interessi e le istanze degli stakeholders di riferimento, ostacolano i processi di integrazione indispensabili per la creazione del sistema vitale che solo un organo di governo, dotato di adeguate capacità manageriali (leadership e autorità), consente di attuare al fine di costruire una specifica vocazione turistica del territorio.

1.4 I modelli di interazione tra organo di governo e struttura operativa: il GAL come strumento di governo turistico territoriale

Dopo aver descritto il ruolo dell'organo di governo è necessario inquadrare le modalità e gli strumenti con cui i sistemi locali possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi definiti dallo stesso.

Dal punto di vista dell'interazione tra organo di governo e struttura territoriale è possibile configurare tre diversi modelli di interazioni tra organo di governo e struttura operativa (Golinelli C.M., 2002):

- *modello politico-istituzionale*: sottende una netta separazione tra i due processi, laddove il primo, relativo all'acquisizione e al mantenimento delle risorse, viene attribuito ad un organo di governo, mentre il secondo processo, riferibile all'utilizzo delle stesse, è interamente delegato alla struttura operativa. Sulla base di tale opzione, si addivene alla concezione del territorio come sistema vitale in continua riprogettazione, in ragione del fatto che l'attività dei pubblici poteri si estrinseca in una continua revisione dei progetti complessivi presentati dai loro predecessori, in ragione di regole politiche ed elettorali alla base del funzionamento del sistema istituzionale;
- *modello autorganizzativo*: in questo caso, l'organo di governo non come propulsore e progettista delle linee evolutive del sistema territoriale, bensì come mero sovrasistema avente potere di controllo attraverso la predisposizione di un precipuo sistema di vincoli e regole. I sub sistemi presenti nella struttura operativa, sorti in assenza di un indirizzo chiaro e coerente, frutto dell'impegno e della lungimiranza di operatori (key

players) che sono riusciti a valorizzare le risorse di contesti sociali, economici e naturali nel medio e nel lungo periodo;

- *modello progettuale*: in questo modello il territorio si configura come sistema in cui l'organo di governo rimette agli operatori il compito di creare competenze attraverso la realizzazione di specifici progetti. La partecipazione degli operatori alle scelte di governo si concreta nel momento in cui i soggetti istituzionali e coordinatori hanno stabilito quali dei progetti presentati sono meritevoli di attenzione e di implementazione.

Per quanto riguarda le destinazioni turistiche, a livello nazionale sono le Regioni che vengono indicate dalla normativa statale come soggetti che hanno la competenza esclusiva in materia turistica, e per le modalità con cui la Regione Marche ha pianificato la struttura organizzativa turistica¹⁸, il *modello politico-istituzionale* è quello che risponde maggiormente al modello marchigiano. Il grande limite di questo modello attiene all'alternanza del governo regionale,

¹⁸ L'evoluzione storica della legislazione Italiana sul turismo è principalmente schematizzabile in tre fasi principali (Guidi e Splendiani, 2010):

1. Fino agli anni 60': forte centralismo, necessario per controllare un fenomeno in forte espansione.
2. Seconda fase che prende avvio dopo la creazione delle Regioni, caratterizzata da un lato dalla formulazione di norme da parte del governo centrale (legge quadro sul turismo n°217/83), e dall'altro dal crescente decentramento amministrativo;
3. Terza fase che riguarda l'ultimo decennio, in primo luogo con l'emanazione della nuova normativa sul turismo (legge quadro 135/2001), in secondo con la riforma del titolo V della Costituzione che conferisce la potestà normativa sul turismo alla Regioni.

Con la prima legge quadro sul turismo 17 maggio 1983, n° 217, si introducono elementi che delimitano, da una parte gli indirizzi unitari a cui dovevano configurarsi le singole normative regionali, dall'altra lo spazio entro la quale ogni Regione poteva muoversi in autonomia legislativa. La seconda legge quadro sul turismo n° 135 è datata 29 marzo 2001, nasce con uno scopo ben preciso, consolidare la figura dello Stato quale garante dei principi di fondo relativi allo sviluppo turistico, e definire i requisiti minimi e criteri uniformi capaci di rendere più omogeneo il sistema turistico italiano. Dal punto di vista del Destination Management, il fulcro della legge è l'art. 5 che introduce la nozione di "sistema turistico locale". La legge li definisce come "Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate". Nel comma 2 il Legislatore individua negli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, enti funzionali, associazioni di categoria promotori dei STL, rifacendosi al principio di sussidiarietà prima sottolineato. Ma a pochi mesi dall'emanazione della Legge Quadro, la riforma del titolo V della Costituzione, avvenuta con la Legge 18 ottobre 2001, ha causato l'inapplicabilità della Legge Quadro, poiché rimanda l'esclusiva competenza in tema di turismo alle Regioni. Dal punto di vista della Regione Marche l'applicazione delle normative avviene principalmente in due fasi: la prima avviene con l'introduzione dei STL nella normativa regionale con Delibera GR 19 marzo 2002 n. 578 e prevede le linee d'indirizzo per la costituzione e il riconoscimento dei STL. La seconda fase avviene con la Legge Regionale 11 luglio 2006 Testo Unico delle norme regionali in materia di turismo. Il Testo Unico risulta assai rigoroso nel definire soggetti e responsabilità, in particolare il Titolo primo definisce l'architettura organizzativa definendo funzione e ruoli. Nel 2013 la Regione Marche attraverso una legge inserita nella finanziaria elimina l'art 8 della legge Regionale 11 luglio 2006, n° 9, così di fatto decretando la chiusura di tutti i STL della Regione Marche.

poiché organo eletto democraticamente ogni cinque anni, comportando il rischio di discontinuità nelle politiche turistiche regionali.

Attraverso le modalità di governo, di controllo e ai meccanismi di feedback viene a delinearsi un rapporto dialettico tra l'organo di governo e la struttura operativa, e in base alle modalità di interazione di questi elementi si possono definire alcuni approcci di governo territoriale.

Secondo Golinelli C.M. (2002), le diverse tipologie di approcci si possono definire in base all'intensità di due dimensioni principali: *percezione del livello di competitività da parte dell'organo di governo*; da interpretarsi come la capacità cognitiva in merito ai percorsi evolutivi da adottare in termini di osservazione, analisi e di soluzione dei problemi; *miglioramento del livello di competitività ad opera dei processi locali autorganizzativi*; tale dimensione riferisce all'insieme dei processi autorganizzativi, progettuali, propositivi posti in essere dalle componenti sistemiche presenti su un territorio.

Dall'interazione dell'intensità (alta o bassa) delle due variabili prese in considerazione si vengono a delineare quattro differenti contesti¹⁹ (Figura 1.3):

Figura 1.3: Possibili orientamenti di governo territoriale

¹⁹ L'interazione delle due dimensioni danno vita a quattro differenti orientamenti di governo:

- 1) (Bassa dotazione cognitiva dell'organo di governo e bassa capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): non si può parlare di governo del territorio ma di gestione del territorio volta al conseguimento di elevati livelli di efficienza allocativa.
- 2) (Bassa dotazione cognitiva dell'organo di governo e alta capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): le componenti locali si sostituiscono al potere di indirizzo e di coordinamento centrale ed assumono un importante ruolo nella guida del territorio.
- 3) (Alta dotazione cognitiva dell'organo di governo e bassa capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): ad un'azione centrale volta al conseguimento di ottimali di competitività non corrisponde le azioni territoriali, comportando uno stato di inerzia ed un rallentamento nel perseguimento delle finalità sistemiche.
- 4) (Alta dotazione cognitiva dell'organo di governo e alta capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): attraverso la consonanza tra l'organo di governo e la struttura operativa si viene a realizzare un vero e proprio sistema.

Livello locale Miglioramento del livello di competitività ad opera di processi locali autorizzativi	Alto	Governo dei localismi su base politico ideologica 2	Governo del territorio in ottica evolutiva 4
	Basso	Gestione efficientistica, stasi del territorio 1	Governo inerziale su base centrale REGIONE MARCHE
		Bassa	Alta
		Percezione del livello di competitività da parte dell'organo di governo	

Fonte: Golinelli C. M. (2002)

Considerato che nel contesto turistico, l'organo di governo è definito dalle normative statali, riteniamo che in questo momento l'orientamento del governo territoriale della Regione Marche si posizioni nel quadrante 3. Infatti, se da un lato registriamo un più solido approccio manageriale da parte della Regione Marche (approvazione dei Piani triennali di programmazione turistica), dall'altro la scelta della stessa di abolire i Sistemi Turistici Locali, legato a una crisi degli enti di area vasta (Province), ha comportato un rallentamento nel perseguimento delle finalità sistemiche e soprattutto un maggiore stato di inerzia nei sub-sistemi che compongono la struttura operativa.

A nostro avviso il successo di una destinazione, passa, oltre che dalla presenza di un organo di governo legittimato e competente, per l'attivazione di politiche e iniziative in grado di elevare la capacità della struttura operativa di avviare processi volti al miglioramento della competitività.

Per questo, riteniamo, che la complessità dei sistemi locali, necessita di attivare strumenti territoriali deputati alla gestione di particolari ambiti (definiti per omogeneità territoriale) in grado di sviluppare forme di integrazione e coordinamento tra operatori locali, cercando di coniugare percorsi privatistici con quelli pubblicistici.

Gli strumenti a rilevanza territoriale attraverso i quali è possibile porre in essere azioni di governo locale, sono riconducibili ad un classificazione proposta da Golinelli C. M. (2002) secondo due dimensioni: obiettivo del loro impiego e le condizioni ambientali in cui operano.

Rispetto alla prima dimensione è possibile identificare due tipologie di strumenti: *gli strumenti di orientamento e quelli di valorizzazione*. I primi sono impiegati allo scopo di conseguire livelli superiori di efficacia e razionalità nel governo delle componenti sistemiche, mentre i secondi sono maggiormente diretti al governo delle componenti di dotazione e delle risorse ad utilità collettiva. La seconda dimensione richiama sostanzialmente la definizione dello strumento territoriale più opportuno, che di fatto fa riferimento alla situazione in cui la decisione viene presa, che può riguardare la necessità di promuovere forme nuove di interconnessioni delle componenti (top-down) oppure riconoscere o rafforzare un fenomeno di integrazione di componenti attivatosi indipendentemente dall'organi di governo (bottom-up).

Dall'incrocio di queste dimensioni è definita una mappatura dei principali strumenti di governo territoriali (Figura 1.4).

Figura 1.4: matrice delle azioni di governo territoriale

		Genesi dell'azione	
		Riconoscimento (bottom-up)	Attivazione (top-down)
Obiettivo dell'azione	Valorizzazione delle componenti sistemiche e regolazione delle attività da loro svolte	Distretti industriali, aree sistema e filieri produttive	
	Valorizzazione delle componenti di dotazione e delle condizioni generali	SLOT	ATO
		Interventi generalizzati di utilità collettiva più o meno ampia	

Fonte: Golinelli C. M. (2002)

Tra gli strumenti di orientamento, troviamo i Gruppo di Acquisto Locale²⁰, che possono essere inquadrati come strumenti di intervento di “meta-ambiente” (Vesci, 2001), ovvero il

²⁰ Per approfondire vedi paragrafo 2.1.7.

livello dei contesti territoriali, che di fatto si qualifica come ambito di azione e utilizzo del “marketing territoriale” (Caroli, 2004; Varaldo, 1999; Valdani, Ancarani, 2000).

Alla luce di questa considerazione è possibile definire, secondo il modello base dell’ASV, l’articolazione del processo decisionale territoriale che riguarda le destinazioni turistiche (Figura 1.5), mediante l’identificazione di tre *livelli decisionali di governo*; il soggetto *ordinatore*, uno o più soggetti *coordinatori* e i soggetti *proponenti*.

Figura 1.5: I livelli decisionali di governo nelle destinazione turistiche

Livelli decisionali di governo	Soggetto
Soggetto ordinatore	Unione Europea
Soggetto Coordinatore	Regione Marche
Soggetto Proponente	GAL, i GAC, le Unioni Montane e dei Comuni, le associazioni di categoria

Nostro adattamento da Golinelli C. M. (2002)

1.4.1 Il soggetto ordinatore

Il soggetto *ordinatore*, chiamato a definire i percorsi di sviluppo del territorio mediante l'individuazione delle linee di azione che consentono di indirizzare e integrare tutti gli interventi territoriali, proposti ai vari livelli territoriali, verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi.

Nel percorso di europeizzazione che l'Italia sta vivendo, è l'Unione Europea che attraverso "la politica regionale"²¹ sostiene la crescita economica, lo sviluppo sostenibile e il miglioramento della qualità della vita dei paesi membri.

La politica regionale dell'Unione europea (UE) assorbe la quota più grande del bilancio dell'UE²² e pertanto è il principale strumento d'investimento dell'Unione, che è finalizzato a finanziare le infrastrutture strategiche di trasporto e comunicazione, sostenere la transizione verso un'economia più rispettosa dell'ambiente, aiutare le piccole e medie imprese (PMI) a diventare più innovative e competitive, sostenere la creazione di posti di lavoro e rafforzare e modernizzare i sistemi d'istruzione e creare una società più inclusiva.

Le politiche regionali vengono attuate attraverso differenti fondi definiti *strutturali*; Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), Fondo sociale europeo (FSE), Fondo di coesione, Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).

Il fondo FEASR, ha l'obiettivo di migliorare la competitività del settore agricolo e forestale, l'ambiente e la gestione dello spazio rurale nonché la qualità della vita e la diversificazione delle attività nelle zone rurali. E proprio sul concetto di "ruralità"²³, dove alle politiche agricole vengono accostate iniziative rivolte ad altre attività economiche come l'artigianato, il turismo, la cultura, la piccola impresa manifatturiera (Storti, 2000).

Il FEASR viene sviluppato e attivato sulla base del Piano di Sviluppo Rurale che si articola in quattro assi: Asse 1: miglioramento della competitività dei settori agricolo e forestale; Asse 2: miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale; Asse 3: qualità della vita in ambiente rurale e diversificazione dell'economia rurale; Asse 4: LEADER (Liaison Entre Action de Développement de l'Economie Rurale)²⁴.

Al centro del nostro studio c'è l'approccio LEADER che assume un ruolo strategico per lo sviluppo turistico delle destinazioni, in particolare attraverso la costituzione di Gruppi di

²¹ http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/it/regional_policy_it.pdf

²² Per il 2014-2020 (351,8 miliardi di euro su un totale di 1 082 miliardi di euro)

²³ Vedi par. 2.1.4

²⁴ Vedi cap.2

Azioni Locale (GAL), caratterizzati da partenariati pubblico-privati che conseguono obiettivi di almeno uno dei tre assi precedenti.

La strategia LEADER identifica un approccio innovativo e partecipativo alla politica di sviluppo rurale, rappresentando un metodo per coinvolgere gli operatori locali e renderli protagonisti nel definire lo sviluppo futuro del loro territorio.

1.4.2 Soggetti coordinatori

I soggetti *coordinatori* di un sistema vitale sono soggetti impegnati nel creare presupposti strategici e operativi per l'implementazione delle linee di sviluppo definite dal soggetto ordinatore. Essi svolgono un ruolo decisivo nella progettazione della struttura fisica del territorio e della conseguente struttura ampliata, in virtù di una visione più dettagliata della dotazione strutturale e delle opportunità/minacce esterne. Si tratta di soggetti che necessariamente non devono essere istituzionali, ma che rispetto al soggetto ordinatore devono possedere una buona conoscenza dei diversi contesti da valorizzare e soprattutto, le competenze adeguate per definire le diverse linee d'azione.

Questi soggetti possono essere diversi e sono chiamati a creare a livello territoriale le condizioni per l'implementazione della strategia. Questo ruolo è fondamentale, in quanto occorre implementare le politiche definite dall'Unione Europea nei vari e differenti livelli territoriali che presentano differenze e peculiarità nelle componenti della struttura operativa.

Nel caso del turismo tale organismo, designato dalla normativa nazionale, è identificato nella Regione Marche che attraverso l'organo politico (giunta e consiglio) e l'apparato tecnico (Assessorato al turismo e relativi uffici regionali) svolge il ruolo di coordinatore della destinazione e di guida del processo di pianificazione partecipata che coinvolge i soggetti territoriali, finanche i turisti. La Regione Marche può essere considerato l'organo di governo del sovrasistema regione.

L'organo di governo dev' essere capace di esercitare funzioni altamente complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto, consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) ed avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali (Pencarelli e Splendiani, 2008).

Tuttavia trattandosi di un processo di attribuzione delle competenze con approccio di tipo top-down²⁵, l'organo governo si caratterizza per un livello di fiducia e legittimazione degli stakeholders basso e quindi non sempre riconosciuto come un soggetto leader da parte di un numero significativo degli altri soggetti interlocutori. Per questo è necessario che le Regioni perseguano delle finalità e degli obiettivi sistemici attraverso un approccio orientato al consenso e alla legittimazione sociale, al fine di aumentare anche la loro leadership e autorità nel confronto con i subsistemi.

L'obiettivo è quello di perseguire congiuntamente traguardi di competitività (Crouch e Ritchie, 1999) e di sostenibilità (Pencarelli e Splendiani, 2010), in modo di preservare la qualità del contesto territoriale ed ambientale, che rappresenta la risorsa chiave nell'allestimento delle offerte turistiche esperienziali e autentiche che in un ottica di lungo periodo possono risultare il vantaggio competitivo di successo.

Tra le attività di Destination Management si colloca quella di Destination Marketing, che utilizza, gli strumenti tipici del marketing delle imprese, in modo coordinato con il piano di sviluppo del territorio da un lato e con le politiche delle imprese e dei soggetti economici della destinazione dall'altro (Buhalis, 2000).

In tale prospettiva, gli organi di governo delle destinazioni turistiche devono adottare un approccio al Destination Marketing olistico e integrato (Pencarelli e Forlani, 2003; Pencarelli e Splendiani, 2008), capace di combinare il paradigma classico del marketing tradizionale con quello del marketing relazionale (Gummesson, 1999).

Questo approccio consente di praticare iniziative di marketing relazionale verso tutti gli *stakeholders* della destinazione, al fine di favorire scelte a livello politico-istituzionale (macro-marketing turistico) capaci di incorporare i principi della sostenibilità nel governo del territorio e scelte a livello di impresa (micro-marketing).

In altre parole, il *destination marketing* si rivolge prioritariamente alla redazione di un piano di marketing integrato, in cui sono individuate le leve principali per il lancio della località turistica, nell'ambito del quale gli operatori realizzano le proprie iniziative individuali (Goffi, 2006).

La Regione Marche con la legge regionale 11 luglio 2006, n°9 approva il testo unico delle norme regionali in materia di turismo, all'art. 2 bis comma 1 definisce che

²⁵ I processi di formazione dell'organo di governo territoriale di tipo top-down hanno lo scopo di dotare il territorio di un certo grado di autonomia, sufficiente a generare una particolare offerta (turistica, produttiva, sociale) coerente ed integrata rispetto a sovra sistemi rilevanti.

lo strumento che deve definire le linee strategiche della politica turistica della Regione Marche, che è “*Il piano regionale di promozione turistica*” con validità triennale. Alla data odierna (dicembre 2015) l’ultimo piano approvato è il Piano regionale di promozione turistica 2016/2018.

1.4.3 I Soggetti proponenti

I *soggetti proponenti*, ai quali spetta il compito di realizzare i progetti di sviluppo definiti dai livelli logici superiori ed idonei ad accrescere la competitività territoriale nell’ambito della ricerca di compatibilità con le strategie di sviluppo del territorio. Sono rappresentati dai soggetti di *front-line*, che realizzano la strategia competitiva attraverso le azioni operative che riguardano la promozione, la comunicazione, l’allestimento dei prodotti turistici, ecc. La mancanza di soggetti proponenti indicati dal soggetto coordinatore ovvero dalla Regione Marche, (ruolo che poteva essere ricoperto dai Sistemi Turistici Territoriali aboliti con legge Regionale del 2013), le difficoltà di instaurare relazioni di consonanza e risonanza tra i tre livelli gerarchici e l’eterogeneità dei soggetti destinatari della strategie (pubblici e privati) identifica questo ruolo tra i più critici e di difficile applicazione. I soggetti che potrebbero svolgere tale attività possono essere differenti e in alcuni casi anche sovrapposti (in base alla competenza territoriale e compagine proprietaria); le Provincie (per correttezza occorre citarle ma a seguito della recente riforma che le vede depotenziate non appaiono soggetti in grado di svolgere questo ruolo), i GAL, i GAC, le Unioni Montane e dei Comuni, le associazioni di categoria.

Il soggetto coordinatore del sistema vitale deve individuare i subsistemi con cui è possibile ricercare condizioni di consonanza (implica la compatibilità e la possibile sintonia tra le strutture dei sistemi vitali coinvolti) e di risonanza (consiste in una vera e propria condivisione di fini e percorsi evolutivi) in base all’effettiva rilevanza e rappresentatività che consenta di esercitare un’influenza nel sistema locale in cui si opera.

Si conferma quanto già rilevato dalla letteratura, ovvero che la competizione rilevante è tra distretti turistici e non tra aree delimitate da confini amministrativi come sono le Regioni, per questo assumono un ruolo centrale i distretti o le aree turistiche simili per sistema di offerta e prodotto turistico. Per questo una destinazione “*risulta competitiva se lo sono i prodotti e i distretti turistici che la compongono*” (Rossini, 2010).

La definizione di un soggetto di “meta-ambiente” (Vesci, 2001) che può essere rappresentato con il livello dei contesti territoriali, risulta fondamentale per implementare una strategia turistica definita a livello Regionale.

A nostro avviso questo ruolo nella Regione Marche può essere svolto negli ambiti di competenza dai GAL, che alla luce della loro natura e delle importanti risorse della quale dispone, può diventare un soggetto strategico delle aree interne.

1.5 Sintesi conclusiva: la destinazione come piattaforma di creazione di valore territoriale

Il modello dell’ASV (Golinelli G. M, 2002: Golinelli C.M, 2002), evidenzia la centralità del ruolo dell’Organo di governo nella gestione del sistema turistico, ma allo stesso tempo chiarisce che il raggiungimento degli obiettivi sistemici è possibile solo se esiste consonanza e risonanza tra tutti i livelli gerarchici interessati.

Per questo, oltre a evidenziare la centralità del Soggetto ordinatore che è rappresentato dall’Unione Europea (UE) e identificare il soggetto *coordinatore* nella Regione Marche (organo di governo del sovrasisistema regionale) è necessario, alla luce dell’abolizione dei STL, riconoscere un nuovo *soggetto proponente* in grado di completare la struttura organizzativa necessaria ad implementare una strategia di successo.

Questo è particolarmente vero per le destinazioni turistiche frammentate come il territorio Marchigiano e in particolare la Provincia di Pesaro e Urbino, dove risulta molto più complesso concepire interventi di Destination Management che possano esprimere un governo unitario dell’offerta.

Considerando i diversi attori coinvolti nella dinamica sistemica, potrebbero anche emergere problemi di compatibilità tra i diversi interessi da comporre nel territorio, per cui l’organo di governo deve necessariamente trovare maggior consonanza con altri *soggetti proponenti* al fine di pervenire all’unitarietà dell’azione verso il raggiungimento delle finalità sistemiche.

A nostro avviso questo ruolo di coordinatore potrebbe essere svolte nelle zone di competenza dai GAL, provando così a ridefinire un livello gerarchico nella destinazione Marche utile ad implementare una strategia turistica definita a livello Regionale.

L'elemento centrale che deve caratterizzare l'attività di governo nel coordinamento dei tre livelli decisionali deve comunque rimanere la creazione di valore²⁶ territoriale, che secondo l'ASV (Golinelli G. M., 2002) significa creare *valore per i sottosistemi* individuati come *rilevanti* dall'Organo di governo (cittadini, imprese, altre organizzazioni, turisti, ecc.) accrescendo quindi la possibilità di sopravvivenza del sistema territoriale.

In questo senso è utile parlare di valore *d'uso per i sovrasistemi e sottosistemi*, che fa riferimento all'approccio concettuale sulla logica dei servizi (*Service Logic*) (Grönroos, 2011), e sulla logica dominante del servizio *Service Dominant Logic* (Vargo e Lusch, 2004 e 2008).

Questi approcci concettuali, pur nelle loro differenze hanno messo in luce due aspetti cruciali di questa impostazione:

- 1) Il cliente è sempre co-creatore di valore (Vargo e Lusch, 2008), valore che, per il cliente e in questo caso il turista, è sempre valore d'uso (*value-in-use*, per Grönroos e Gummerus, 2014);
- 2) l'impresa offerente (nel nostro caso anche la destinazione), per generare valore, deve interagire con il processo di creazione di valore del cliente-turista (Vargo e Lusch, 2008; Grönroos e Gummerus, 2014).

Il fatto che il valore sia generato nel corso dell'interazione cliente-fornitore nell'ambito di una destinazione turistica implica, per gli attori territoriali coinvolti, la gestione della piattaforma delle interazioni intra-territoriali e cliente-turista.

In sintesi, come sostiene Barile (2011), *“è semplice immaginare come il modello, concepito per la relazione di tipo 'cliente-fornitore', possa estendersi ad ogni tipo di interazione che si sviluppa nel sistema, risultando coerente con l'impianto metodologico dell'(ASV), possa offrire un utile supporto alla rappresentazione delle dinamiche di creazione di valore in organizzazioni sistemiche tipicamente multi-soggettive come quelle territoriali”*.

²⁶ Secondo Ferrero (2013) il valore in una prospettiva di marketing deriva dal rapporto tra benefici e sacrifici percepiti dal cliente, relativi a un determinato prodotto, e riflette un'ottica multidimensionale, soggettiva e di lungo termine. I benefici possono essere funzionali (prestazioni e performance, assistenza, contenuto tecnologico, tempo, luogo e forma di fruizione dell'offerta) e simbolico-relazionali (affidabilità della marca, status e autostima, considerazione e appartenenza sociale, ecc.). Invece, i sacrifici possono derivare dalla raccolta di informazioni (costi di ricerca), dalla valutazione delle alternative (costi di elaborazione delle informazioni), dall'acquisto (costi di reperimento, costi di acquisto), dall'utilizzo (costi di esercizio, costi di manutenzione, costi di apprendimento, costi di obsolescenza) e dal riacquisto (costi di conversione, costi psicologici, costi di dismissione e cambiamento). La percezione dei benefici e dei sacrifici (quindi del valore), dipendendo dal profilo del cliente e dal contesto sociale e culturale in cui esso è immerso, è altamente soggettiva.

Ai fini della creazione di valore, alcuni autori (Pencarelli *et al*, 2015) hanno provato a indirizzarsi verso un approccio di marketing basato sulla logica dell'esperienza, particolarmente adatto al contesto turistico, ove il prodotto è altamente immateriale ed esperienziale.

In estrema sintesi, l'approccio prevede di :

- definire come unità d'analisi del valore l'esperienza del consumatore turista;
- distinguere gli *output delle imprese turistiche* in materie prime, beni, servizi, esperienze, trasformazioni (Pine e Gilmore, 1999) per avere dei concetti logici o “idealtipi” capaci di definire l'oggetto di scambio fra gli attori economici: nel contesto di una destinazione turistica le imprese possono proporre ai turisti un ventaglio di offerte a valore crescente, a partire dalle commodities per arrivare alle trasformazioni;
- suddividere il processo di creazione del valore in tre sfere: quella dei fornitori, quella dei clienti e quella congiunta che rappresentano la piattaforma di co-creazione dell'esperienza (Grönroos e Gummerus, 2014, p. 218);
- collocare i differenti attori economici all'interno del processo di creazione del valore del cliente secondo una prospettiva di costellazione del valore (Normann e Ramirez, 1993), travalicando i confini delle singole aziende ed enfatizzando il ruolo dei sistemi d'offerta e del sistema del consumo nei contesti turistici.

L'adozione di un approccio di marketing guidato dalla logica esperienziale nell'ambito di un territorio a vocazione turistica suggerisce pertanto alle imprese di una destinazione di operare sia sui processi di co-creazione del valore tra fornitore e turista, ma anche in una prospettiva di *creazione del valore in organizzazioni sistemiche*, in quanto l'obiettivo centrale del marketing è la creazione del valore per tutti gli attori coinvolti (Gummesson, 1999).

CAPITOLO II

LA STRATEGIA LEADER E IL RUOLO DEL GAL MONTEFELTRO NELLO SVILUPPO TURISTICO

2.1 Le politiche strutturali dell'unione europea: la strategia LEADER e il ruolo dei Gruppi di Azione Locale (GAL)

Le politiche strutturali nascono originariamente con l'obiettivo di innalzare il livello di competitività del settore agricolo, tramite un processo di rinnovamento e di ristrutturazione delle aziende, subendo una profonda trasformazione nel corso degli anni fino a integrarsi con le politiche di sviluppo delle "aree rurali".

Il processo di sviluppo che ha caratterizzato questa evoluzione può essere sintetizzato in tre fasi (Mariani e Viganò, 2002):

- 1) prima fase (anni 50 e 70): obiettivo migliorare il livello di efficienza settoriale (politiche a carattere settoriale), stimolando un processo di ammodernamento delle aziende, soprattutto di quelle che avevano maggiori difficoltà a investire e a commercializzare i prodotti agricoli;
- 2) seconda fase (anni 70 e 90): in questa fase si delineano i nuovi orientamenti che hanno una visione più ampia anche se ancora prevalentemente settoriale. Le principali novità attengono all'esigenza di differenziare gli aiuti per tenere conto delle diversità regionali, di prevedere delle misure complementari di sviluppo economico e occupazionale nei settori extra-agricoli (al fine di contrastare fenomeni di spopolamento e tensioni sociali nelle aree più arretrate). Tra gli obiettivi da conseguire vi è per la prima volta la promozione di pratiche agricole eco-compatibili, tutela dell'ambiente e forestazione e misure dirette a favorire l'insediamento dei giovani in agricoltura e la contabilità ambientale in azienda. Da segnalare che in questa fase vengono istituiti i PIM (Programmi integrati mediterranei), che si caratterizzano per un approccio territoriale, intersettoriale e integrato, contribuendo di fatto a sviluppare nella sua globalità il sistema socio-economico delle aree rurali più deboli.

- 3) Terza fase (dopo anni 90): istituzionalizzazione dell'approccio PIM. L'esigenza di rafforzare la coesione economica e sociale deriva dal perdurare di un forte divario sociale e economico tra Regioni afferenti a diversi Stati, che si caratterizzano come rurali, ovvero che presentano un basso tenore di vita, ridotte possibilità di occupazione, inadeguatezza delle strutture sociali, carenza di infrastrutture e difficoltà di accesso in termini di beni e persone.

In sintesi, dunque, la politica di sviluppo rurale dell'Unione Europea (UE) nasce nella seconda metà degli anni '80 nell'ambito della prima riforma dei fondi strutturali, a seguito dell'approvazione da parte della Commissione Europea dei documenti "Il futuro del mondo rurale" e "Portare l'Atto Unico al successo".

Le principali novità della riforma attiene all'allargamento degli ambiti di intervento ritenuti strategici nelle "aree rurali" e all'introduzione di principi fondamentali che hanno l'obiettivo di perseguire un maggiore coordinamento e confronto tra tutti i stakeholders territoriali.

Il fondo strutturale che fa riferimento agli interventi delle "aree rurali" è il FEASR che si articola sulla base di quattro assi:

- Asse 1: miglioramento della competitività dei settori agricolo e forestale;
- Asse 2: miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale;
- Asse 3: qualità della vita in ambiente rurale e diversificazione dell'economia rurale;
- Asse 4: LEADER

In particolare è l'asse IV delle politiche di sviluppo rurale definito approccio LEADER²⁷ (Liason Entre de Developpement de l'Economie Rurale) che sostiene progetti di sviluppo rurale ideati a livello locale al fine di rivitalizzare il territorio e di creare occupazione.

L'approccio LEADER è divenuto una componente sempre più importante della politica europea, rappresentandone di fatto il cosiddetto "secondo pilastro". Esso identifica un approccio innovativo e partecipativo alla politica di sviluppo rurale, rappresentando un metodo per coinvolgere gli operatori locali e renderli protagonisti nel definire lo sviluppo futuro delle loro zone.

In Italia, secondo dati INEA, tramite tutte le programmazioni LEADER realizzatesi dal 1989 al 2013 (Tabella 2.1), sono stati finanziati all'incirca 45.000 progetti, che hanno coinvolto

²⁷ L'iniziativa comunitaria LEADER è stata attuata parallelamente ai Fondi strutturali comunitari e peraltro è attualmente alla sua terza fase: LEADER 1, attivo sin dal 1991, il LEADER II, recentemente concluso, e il LEADER+, attualmente in corso e attivo fino al 2015.

soggetti privati (aziende agricole, artigiani, imprese del turismo e dei servizi, associazioni sociali, culturali, enti di formazione ecc..) e soggetti pubblici (Comuni, parchi nazionali/regionali, interregionali, enti di ricerca, enti di promozione, ecc..), consentendo investire circa 2.320 milioni di euro.

Tabella 2.1: I numeri di Leader tra il 1989 e il 2013

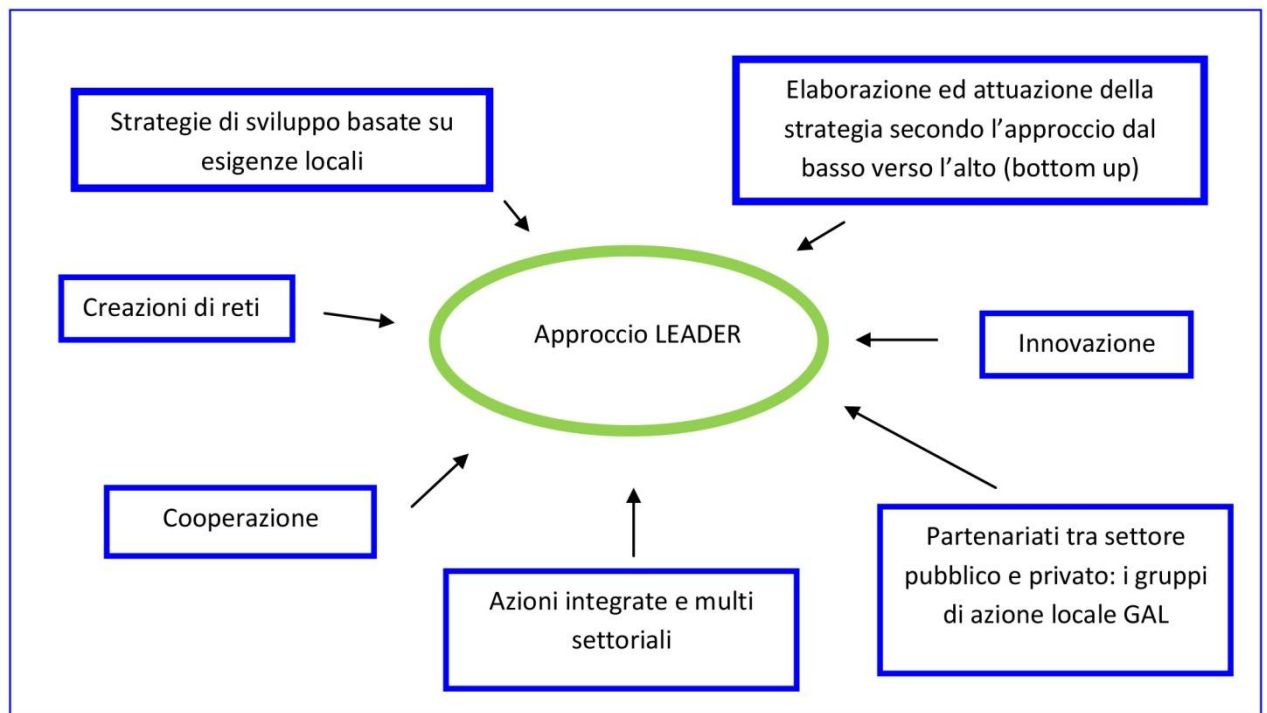
Superficie aree Leader (% superficie italiana)	198.000
Popolazione coinvolta (numero)	17.000.099
Risorse totali investite	2.320.000.000
€ Investimento medio per km	211.172 €
Investimento medio per abitante	135 €
Progetti finanziati	44.982
Investimento medio per progetto	51.576 €
n. progetti realizzati da beneficiari pubblici	10.026
n. progetti realizzati da beneficiari privati	34.380

Fonte: Elaborazione INEA su dati regionali.

Gli interventi LEADER hanno interessato nel 77% dei casi soggetti privati, mentre solo 22% quelli pubblici, nel complesso le azioni e misure attivate interessavano la competitività del sistema economico locale, il miglioramento della qualità della vita, la sensibilizzazione all'uso sostenibile delle risorse naturali e la valorizzazione del patrimonio storico-culturale. In termini di effetti dei progetti attivati, non è possibile parlare solamente di risultati economici e finanziari, ma è necessario sottolineare anche il contributo al rafforzamento dei processi di cambiamento e innovazione sociale, facendo diventare le comunità locali delle “*comunità di interessi*”, che sostengono e realizzano azioni collettive, piuttosto che individuali (Cocciarini e Margutti, 2015).

Gli aspetti che caratterizzano la strategia LEADER sono rappresentati da sette caratteristiche chiave, che qui di seguito verranno illustrate e integrate con riferimenti teorici che a nostro avviso possono consentire una qualificazione più completa dell'approccio.

Figura 2.2: Le sette caratteristiche chiave dell'approccio LEADER



Fonte: European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development, The LEADER approach. A basic guide (2006, Pag. 8).

2.1.1 Strategie di sviluppo basate su esigenze locali

Il programma LEADER si basa su un approccio di sviluppo locale di tipo partecipativo (CLLD - Community Led Local Development) per gli stakeholders, che consente di condividere un visione strategica di lungo termine nel territorio interessato, ma soprattutto organizzare strumenti per l'attuazione di politiche di sviluppo territoriali efficaci.

Lo sviluppo locale di tipo partecipativo è un approccio specifico da utilizzare a livello sub-regionale, utile a mobilitare e coinvolgere le organizzazioni e le comunità locali affinché contribuiscano al conseguimento degli obiettivi della strategia condivisa per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, alla promozione della coesione territoriale (Unione Europea).

Rispetto ad altri approcci locali classici, coloro che in passato erano i "beneficiari" passivi di una politica diventano partner attivi e artefici dello sviluppo territoriale; dunque gli

stakeholders diventano "coproduttori" di una politica di sviluppo che secondo l'Unione Europea produce una serie di benefici importanti²⁸:

- l'esperienza diretta degli stakeholders, insieme alle opinioni degli altri soggetti interessati, può servire per adattare in maniera più precisa le politiche alle esigenze e alle opportunità reali;
- le strategie di CLLD possono rispondere meglio all'aumento della diversità e della complessità;
- le strategie di CLLD possono essere più flessibili di altri approcci;
- l'ambito di applicazione del CLLD è stato ampliato per consentire alle strategie locali di concentrarsi su sfide come l'inclusione sociale, i cambiamenti climatici, la segregazione dei Rom e di altri gruppi svantaggiati, la disoccupazione giovanile, la povertà urbana, i collegamenti tra città e campagna;
- i rapporti tra settori e attori sono sfruttati nel CLLD in modo da produrre un effetto moltiplicatore sullo sviluppo locale e sui programmi generali;
- il CLLD riguarda l'innovazione, inclusa l'innovazione sociale (Murray *et al*, 2009), e il conseguimento di risultati che producono cambiamenti durevoli;
- la partecipazione al CLLD dà accesso a un'ampia rete europea in crescita e a un importante bagaglio di esperienze;
- il CLLD è uno strumento finanziariamente attraente per assicurare lo sviluppo locale.

2.1.2 Elaborazione della strategia secondo un approccio bottom-up.

La programmazione degli interventi deve trovare un giusto equilibrio tra un approccio dall'alto (*top down*) e un approccio dal basso (*bottom up*). Il primo approccio nasce dall'esigenza di garantire una applicazione coerente tra gli interventi attuati nei diversi paesi dell'Unione Europea, mentre il secondo è utile a garantire l'adattabilità delle politiche alle specificità dei differenti contesti territoriali. Quest'ultimo approccio implica il coinvolgimento di tutti gli stakeholders territoriali (operatori culturali, sociali, economici in forma singola e

²⁸ Fonte: Manuale di Orientamento allo sviluppo locale di tipo partecipativo per gli attori locali (ec.europa.eu/regional).

associata) senza il quale sarebbe impossibile definire le reali esigenze del territorio e delle comunità localizzate. La partecipazione non deve essere limitata alla fase iniziale ma deve estendersi per tutto il processo di attuazione, contribuendo alla formulazione della strategia e alla realizzazione dei progetti selezionati. Seguendo questo impianto organizzativo, il territorio diviene protagonista dello sviluppo (De Leon e De Leon, 2002) e viene amministrato sulla base di un approccio alla programmazione di tipo bottom-up (Sabatier, 1986), coinvolgendo tutti gli attori del territorio e temperando gli interessi di tutti gli stakeholders (Atkinson e Coleman, 1992; Provan e Kenis, 2008).

2.1.3 Innovazione

Il concetto di innovazione (Bettiol e Di Maria, 2014) dev'essere inteso in senso ampio, ovvero in termini di introduzione di un nuovo prodotto, di un nuovo processo, di una nuova organizzazione o un di un nuovo mercato.

Nel contesto dei GAL, i processi innovativi non possono non essere attenti alle tematiche della sostenibilità ambientale e dunque a percorsi d'innovazione capaci di fare attenzione a forme di qualificazione dei contesti esistenti con nuove modalità di concepire prodotti di *eco-design* (Pencarelli *et al*, 2014), sistemi di offerta e tecnologie, rispettose delle dimensioni ecologiche, sociali ed economiche.

Inoltre l'innovazione va intesa anche nella dimensione sociale (Murray *et al*, 2009) che consiste in un *“approccio delle iniziative dal basso, implicando l'impiego di nuove tecnologie e soprattutto di nuove forme organizzative, dove l'organizzazione dal basso convive con una socialità di rete e dove le stesse relazioni sociali diventano strumenti utili all'attività imprenditoriale”*.

In questo senso l'innovazione sociale comporta un nuovo modo per valorizzare il *capitale sociale*²⁹ in grado di valorizzare al meglio le peculiarità dei territori rurali, ovvero uno stile di vita qualitativamente diverso da quello che caratterizza l'ambiente urbano.

²⁹ Vedi par.2.1.5.

2.1.4 Azioni integrate e multi-settoriali: la definizione di “ruralità”

Il progetto Leader non è un programma di sviluppo settoriale, gli interventi devono avere una logica multi-settoriale, tenendo conto delle misure complementari di sviluppo economico e occupazionale nelle aree rurali, al fine di contrastare fenomeni di spopolamento e tensioni sociali nelle aree più arretrate.

Il concetto di multi-settorialità è strettamente legato a quello di “ruralità” e “aree rurali”, che nel corso degli anni ha subito un'evoluzione, che Sotte (2006) identifica in tre momenti differenti dal dopo guerra ad oggi (Tabella 2.4).

Tabella 2.4 : Le caratteristiche principali dei tre modelli di “ruralità”

	Ruralità agraria	Ruralità industriale	Ruralità post-industriale
Settore chiave	Agricoltura	Industria	Servizi
Misura della ruralità	Occupazione agricola	Densità demografica	Poliformismo territoriale, economico e sociale
Problema economico principale	Crescita del PIL pro capite, dualismo urbano-rurale	Sviluppo industriale e terziario delle aree periferiche	Riequilibrio territoriale, Integrazione territoriale e internazionale
Aspetto dominante nelle politiche economiche	Efficienza settoriale , redistribuzione del reddito	Infrastrutture ed economia esterne per lo sviluppo industriale	Riequilibrio territoriale dello sviluppo di lungo termine
Obiettivi per la politica agricola	Sicurezza alimentare (quantità), redistribuzione redditi e stabilità sociale, consenso politico, costruzione dell'UE	Formazione del capitale industriale, trasferimento fattori produttivi (lavoro, cap. imprenditoriale, terra, capitale)	Sicurezza alimentare (qualità), produzione di beni e servizi d'interesse collettivo, mantenimento del poliformismo
Politiche agricole appropriate	Sostegno del mercato, sostegno non selettivo, produzione intensiva	Sostegno del mercato e pagamenti diretti, sostegno alla meccanizzazione per sot. Lavoro, produzione estensiva	Politiche di sviluppo rurale, pagamenti diretti servizi ambientali, paesaggistici, culturali, stabilizzazione del mercato

Fonte: Sotte (2006)

La ruralità agraria (1950-1960, caratterizzata dalla prevalenza di occupati in agricoltura, attività che risulta il settore dominante in un'economia basata ancora sul dualismo presente tra le aree rurali e le aree urbane); la ruralità industriale (1960-1990 caratterizzata dallo sviluppo di un sistema economico basato su piccole-medie imprese con limitati rendimenti di scala, in

cui la politica agraria passa da una produzione intensiva a quella estensiva); la ruralità post-industriale (dal 1990 assume caratteristiche peculiari che vanno ricercate nell'intreccio territoriale, economico e sociale e sul poliformismo e complessità da cui oggi la ruralità è caratterizzata, le parole chiavi del nuovo modello sono l'integrazione e la diversificazione.

In particolare, il concetto di ruralità nel periodo post industriale fa riferimento alle dimensioni economico e sociali, dove le politiche agricole vengono accostate a un nuovo concetto detto di "sviluppo rurale" (Storti, 2000), che comprende l'integrazione tra agricoltura e altre attività economiche (artigianato, turismo, cultura, piccola impresa manifatturiera).

Tale concetto è il frutto dell'interazione sul territorio degli elementi economici, sociali e culturali, che intende la presenza di un tessuto istituzionale dinamico e di una cultura rurale, cioè uno stile di vita qualitativamente diverso da quello che caratterizza l'ambiente urbano.

2.1.5 Creazione di reti per la valorizzazione del capitale sociale

Un elemento centrale della strategia europea riguarda lo scambio di risultati, esperienze e know-how, buone pratiche, elementi di innovazione, nelle e tra le zone interessate dalla strategia LEADER.

L'unione europea riconosce due principali percorsi nell'ottica della condivisione tra zone LEADER Europee, le *reti Istituzionali* (finanziate dalla Commissione Europea, si riferisce a reti strutturate in due livelli differenti; una rete europea per lo sviluppo rurale e una rete rurale nazionale, da istituire in ogni paese membro), e le *reti nazionali, regionali e locali* (le reti o le associazioni di gruppi Leader, anche informali, devono svilupparsi anche a livello locale, regionale e nazionale).

Ponendo l'attenzione sulle reti locali, che riguardano l'ambito di competenza dei GAL, è bene sottolineare che le politiche di sviluppo rurale favoriscono direttamente la creazione di relazioni stabili fra soggetti pubblici e privati e la creazione di reti di operatori locali, al fine di sviluppare economie di relazione alla cui base si pone il *capitale sociale*.

Il dibattito sul concetto di capitale sociale ha generato una molteplicità di definizioni sul significato che esso può assumere: questo aspetto è considerato da alcuni autori come elemento di imprecisione e indefinibilità (Portes, 1998), mentre da altri come aspetto positivo,

ovvero che tali caratteristiche enfatizzano l'aspetto situazionale e dinamico del concetto (Piselli, 2001).

Secondo Trigilia (2001); *“alcune volte si parla di capitale sociale come sinonimo di capacità di cooperazione, fiducia, coscienza civica, qualcosa che si avvicina a una forma particolare di cultura locale. Altre volte si parla di capitale sociale addirittura come una sorta di indicatore sintetico di ricche economie esterne immateriali e materiali. In altri casi si fa riferimento, più opportunamente e prudentemente, alla rete di relazioni che lega soggetti individuali e collettivi, e che può alimentare la cooperazione e la fiducia e la produzione di economie esterne, ma che può anche ostacolare tali esiti favorevoli per lo sviluppo locale”*.

Al di là della discussione teorica sulla definizione, quello che interessa e porre l'attenzione sul capitale sociale come chiave di lettura innovativa delle dinamiche che si attestano nelle aree rurali (Pisani e Franceschetti, 2011). Gli elementi caratterizzanti il concetto di capitale sociale che possono influenzare le variabili economiche, contribuendo alla riduzione della marginalizzazione socio-economica delle aree rurali strutturalmente deboli (Marquardt *et al.*, 2012), sono: le risorse immateriali, il *genius loci* (Pencarelli, Dini e Pacini, 2013), il livello di fiducia, le strutture di relazioni cooperative e i valori cognitivi-normativi (Franceschetti *et al.*, 2015),

Il capitale sociale assume un ruolo centrale nello sviluppo dei territori rurali che, attraverso lo sviluppo dei fattori che lo compongono, può portare alla valorizzazione delle relazioni sociali tra gli attori locali e di conseguenza della creazione delle reti stabili in un ottica di lungo periodo.

In questo senso, la definizione di capitale sociale di Putnam (1993) appare la più completa e quella che meglio può riferirsi al concetto della costruzione delle reti nell'ottica dell'approccio LEADER, ovvero *“l'insieme di quegli elementi dell'organizzazione sociale, come la fiducia, le norme condivise, le reti sociali che possono migliorare l'efficienza della società nel suo insieme, nella misura in cui facilitano l'azione coordinata degli individui”*. In quest'ottica il ruolo del GAL è quello di coordinare i vari attori locali favorendo la possibilità di incidere sullo sviluppo dei territori rurali, ottimizzando anche il valore stesso di marginalità (Provenzano, 2009).

2.1.6 Cooperazione

Il concetto di cooperazione supera quello delle “reti”, qualificandosi come la capacità di un GAL di intraprendere un progetto congiunto con un altro gruppo Leader, nazionale o internazionale. Del resto le reti rappresentano assetti organizzativi risultanti da processi di cooperazione (cfr. Pencarelli, 1995).

La cooperazione può aiutare singoli gruppi di GAL ad aumentare lo spettro delle attività, soprattutto quelle che richiedono partnership sovra-sistemiche, come per esempio le politiche di marketing congiunto di promozione di un prodotto specifico (castagne, lana, ecc), o sviluppando iniziative turistiche sulla base di un patrimonio culturale condiviso.

I progetti di cooperazione non sono solo semplici scambi di esperienze, devono riguardare progetti concreti e attuabili, gestito sotto una struttura comune. Ci sono due tipi differenti di cooperazione possibile nell'ambito del LEADER: la cooperazione *interterritoriale* (questo significa cooperazione tra differenti zone rurali all'interno di uno Stato membro), cooperazione *transnazionale* (questo significa cooperazione tra i gruppi Leader provenienti da almeno due Stati membri).

2.1.7 Partenariati tra settori pubblico privato: i Gruppi di Azione Locale (GAL)

L'aspetto più innovativo dei progetti LEADER è la formazione dei GAL, una vera e propria agenzia locale, a cui è affidata la governance del processo di sviluppo delle zone rurali attraverso l'utilizzo di un approccio territoriale bottom-up, volto al coinvolgimento delle forze attive che operano sul territorio.

I GAL sono definibili come *dispositivo di programmazione* (Martellotta, 2013), che riunisce tutti i stakeholders territoriali (Imprese, Comuni, Unioni Montane, Unioni, associazioni di categoria, istituti di credito, ecc), che hanno l'obiettivo di definire la strategia guida del territorio di competenza sulla base del quale verranno attivati i progetti e di conseguenza l'erogazione dei fondi comunitari.

Nell'ottica dell'approccio sistemico vitale (ASV), il GAL è uno strumento di *orientamento* che deve sviluppare la partnership tra diversi attori territoriali al fine di garantire le migliori condizioni possibili di consonanza e risonanza tra di essi, in termini di promozione e sviluppo dell'economia rurale. Con uno sguardo a livello Europeo, è possibile identificare tre modelli

differenti di GAL, in base alle peculiarità storiche, politiche, culturali ed istituzionale (Golinelli C.M., 2002):

1. in Paesi come Francia, Danimarca, Belgio, Olanda, Austria, i GAL sono stati integrati all'interno di istituzioni preesistenti, il che comporta interventi locali frutto di un disegno complessivo progettato dai governi centrali;
2. in Italia, Finlandia, Regno Unito, la preesistenza non sistematica di forme di intervento pubblico attraverso partnership locali ha spinto i vari gruppi di azione a trovare una propria collocazione spesso non facile tra sistemi territoriali istituzionali e non;
3. in Spagna, Portogallo, Irlanda, la scarsa tradizione di partnership o di interventi locali è stata una delle concause dell'emersione di sistemi territoriali locali i cui organi di governo sono stati proprio i GAL.

Nel corso delle quattro programmazioni (Tabella 2.5) i GAL hanno assunto un ruolo sempre maggiore a livello Europeo, grazie all'aumento del numero degli Stati dove sono stati attivati le strutture.

In Italia, escluso la prima programmazione, il numero di GAL è stato considerevole, stabilizzandosi nella programmazione LEADER appena conclusa a 192 su base nazionale.

Tabella 2.5: i GAL nelle quattro programmazioni europee

Periodo di programmazione	Europa		Italia
	N. Stati UE	Numero GAL	Numero GAL
1989-1993	12	217	27
1994-1999	15	906	203
2000-2006	21	1153	132
2007-2013	27	2380	192

Fonte: elaborazioni INEA

Nel contesto Italiano i GAL rappresentano sub-sistemi territoriali caratterizzati dal ruolo di collegamento e articolazione, in termini di risonanza e consonanza, che possono

potenzialmente svolgere anche il ruolo di “organi di governo” dei sub-sistemi vitali territoriali.

L’aspetto centrale che caratterizza i GAL è la *governance*, basata sulla creazione di organismi che nascono da un accordo di partnership tra operatori locali pubblici e privati, al fine di costruire partenariati e relazioni stabili tra gli stakeholders.

Questa è la motivazione che ha spinto la CE ad affidare ai GAL la programmazione, l’esecuzione e la gestione dei fondi europei di sviluppo nella convinzione che la crescita e lo sviluppo economico e sociale delle zone rurali dev’essere elaborata necessariamente a livello locale.

Tutti gli attori pubblici e privati coinvolti sono portatori di interessi conoscenze, capacità, obiettivi tendenzialmente diversi e talvolta contrastanti, dunque il successo delle iniziative attivate dipende dalla capacità del GAL di esercitare una *governance di sistema* (Cristofoli e Zerbini, 2002), in grado di dirigere gli attori istituzionali, sociali ed economici verso obiettivi comuni. In questa prospettiva, le reti sociali (Putnam, 2003) possono trasformarsi in luoghi di confronto, dialogo e negoziazione tra i diversi portatori di interesse, in grado di individuare gli interventi che possono avere maggiori ricadute positive sull’economia del territorio e quindi definire le priorità strategiche (Tafuro, 2013).

Dalla Tabella 2.6 si evince che, nella composizione dei partenariati del GAL, si è registrata una evoluzione a favore dei soggetti privati nel corso delle programmazioni; ad esempio, in quella appena conclusa (2007-2013) è triplicato il numero degli attori privati rispetto alla programmazione 2000-2006. Tale fenomeno è dovuto, oltre alle impostazioni della normativa europea, a un maggior coinvolgimento di associazioni culturali, di volontariato, ambientaliste che si aggiungono al partenariato classico costituito dalle Province, dai Comuni, dalle Unioni Montane, dagli Enti Parco, da Enti di Ricerca e Università, dagli Istituti Creditizi, dalle Associazioni di categoria.

Tab. 2.6 - I partner dei GAL dal 1989 al 2013

Periodo di programmazione	N GAL	Partner Privati	Partner Pubblici	Totale Partner
1989-1993	27	n.d.	n.d.	n.d.
1994-1999	203	2073	1633	3706
2000-2006	132	1656	2091	3747
2007-2013	192	6092	2992	9084

Fonte: elaborazione INEA.

Inoltre, tale fenomeno è probabilmente dovuto al fatto che i GAL risultano tra le strutture che dispongono di risorse per investimenti, a differenza del sistema pubblico e creditizio che presentano non poche difficoltà negli ultimi anni.

Per quanto concerne l'attività operativa del GAL, Tartufo (2013) definisce tre fasi:

- 1) la pianificazione: con l'elaborazione del Piano di Sviluppo Locale (PSL);
- 2) una fase concorsuale regionale per l'assegnazione delle risorse comunitarie;
- 3) una fase di attuazione in cui si realizzano i progetti previsti nel PSL;

Il programma LEADER è finanziato da una parte del fondo strutturale FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale) assegnato dalla Comunità Europea alle Regioni, nel nostro caso alle Marche. Il documento strategico che definisce "le priorità" del fondo FEASR è il PON (Piano Operativo Regionale) che in questo caso è chiamato PSR³⁰ (Piano di Sviluppo Rurale).

Il PSR Marche prevede investimenti per la programmazione 2014-2020 per 537,96 milioni di euro (circa 60 milioni di euro sono destinati ai GAL), indirizzati alla competitività

³⁰ Per quanto riguarda la nuova programmazione dei fondi strutturali europei, con Deliberazione Amministrativa n.108 del 17 luglio 2014 l'Assemblea Legislativa della Regione Marche ha approvato il Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 per il suo successivo invio alla Commissione Europea, avvenuto il 22 luglio 2014.

In data 8 gennaio 2015 sono pervenute le osservazioni della Commissione Europea sul testo inviato dalla Regione e successivamente è stato avviato il negoziato con gli stessi uffici comunitari.

La nuova versione del PSR è stata approvata con Atto Amministrativo n.130 del 21 maggio 2015 da parte del Consiglio Regionale e notificata alla Commissione Europea il 22 maggio 2015. A seguito di tale notifica sono state avviate da parte della Direzione Generale Agricoltura della Commissione Europea le consultazioni interservizi con le altre Direzioni Generali che hanno portato ad ulteriori osservazioni al testo del PSR Marche. Il Servizio Ambiente e Agricoltura ha apportato le ultime marginali modifiche richieste e in data 14 luglio 2015 ha notificato la versione definitiva del PSR Marche tramite il sistema informativo della Commissione.

dell'agricoltura marchigiana, alla gestione sostenibile delle risorse naturali, alla mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, all'innovazione, e allo sviluppo inclusivo delle zone rurali.

Vengono finanziati interventi sulla base delle sei priorità³¹ della politica di sviluppo rurale definite dall'Unione europea.

E' nel Programma di Sviluppo Locale (PSL) che i GAL ed il partenariato individuano le tematiche strategiche del territorio, individuando azioni che devono essere coerenti con le misure offerte dal PSR³². Nell'esperienza italiana lo sviluppo del PSL si è da sempre concentrato su tematiche orizzontali, quali il miglioramento della qualità della vita, la valorizzazione del territorio rurale, con particolare attenzione agli aspetti turistici, culturali ed ambientali (es.: percorsi naturalistici, ciclo-pedonali, recupero del patrimonio rurale, ecc.), l'identità locale ed il recupero delle tradizioni, la valorizzazione delle tipicità locali, della biodiversità (Cocciarini e Margutti, 2015).

Il processo che porta alla definizione del PSL prevede il coinvolgimento attraverso, l'animazione dei GAL, di tutti i partners e gli stakeholders territoriali, che vengono consultati o attraverso riunioni o campagne di ascolto, al fine di definire le esigenze territoriali. Terminato il percorso di "ascolto" vengono definite le priorità strategiche del territorio, che ovviamente devono essere compatibili con le linee previste dal PSR³³.

Terminata la definizione del PSL, i GAL devono concordare la ripartizione delle risorse con la Regione, e in seguito pubblicare i bandi per la realizzazione dei progetti.

³¹ Elenco delle priorità:

- priorità 1: promuovere il trasferimento della conoscenza e l'innovazione nel settore agricolo e forestale e nelle zone rurali;
- priorità 2: potenziare la redditività delle aziende agricole e la competitività dell'agricoltura in tutte le sue forme, promuovere tecniche innovative per le aziende agricole e la gestione sostenibile delle foreste;
- priorità 3: promuovere l'organizzazione della filiera alimentare, compresa la trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, il benessere animale e la gestione dei rischi nel settore agricolo;
- priorità 4: preservare, ripristinare e valorizzare gli ecosistemi connessi all'agricoltura e alla silvicoltura;
- priorità 5: incentivare l'uso efficiente delle risorse e il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio e resiliente al clima nel settore agroalimentare e forestale;
- priorità 6: adoperarsi per l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nella zone rurali.

³² Per sostenere uno sviluppo completo i GAL possono diventare anche agenti e promotori di progetti in grado di attingere a finanziamenti indiretti o diretti stanziati dall'Unione Europea.

³³ Per approfondire il tema dell'autovalutazione dei GAL sulla qualità della governance cfr. Secco *et al*, 2011.

In questi processi operativi, il ruolo e le funzioni del GAL possono variare in base alle differenti condizioni programmatiche, organizzative, normative, all'articolazione del piano di sviluppo rurale che caratterizzano i diversi sistemi territoriali.

Tafuro (2012) mettendo in relazione due variabili, il livello di competenze amministrative/tecniche e il livello di potere decisionale e capacità strategiche, propone una matrice che consente di definire le caratteristiche dei singoli GAL (Figura 2.7).

Figura: 2.7: Caratterizzazione GAL

Livello potere decisionale e capacità strategiche	Alto	Centro di competenza strategica (3)	Agenzia di sviluppo (4)
	Basso	Centro di animazione (1)	Centro di competenza tecnica (2)
		Basso	Alto
		Livello competenze amministrative	

Fonte: Tafuro (2012)

In base all'incrocio delle variabili e dell'intensità delle stesse, si possono creare quattro distinte situazioni:

- 1) il GAL svolge la funzione di mero animatore, fungendo da sportello informativo del piano di sviluppo regionale;
- 2) il GAL assume un ruolo di natura amministrativa, dunque elevate competenze nel governare le procedure burocratiche ma debole gestione strategica;
- 3) il GAL dispone di competenze ed assume ruoli importanti nella formulazione ed implementazione di strategie di carattere innovativo, sebbene in fase attuativa non vengano assegnate responsabilità specifiche;
- 4) nel quarto quadrante ai GAL è riconosciuta una piena capacità e autonomia decisionale sia nell'elaborazione che nell'attuazione della strategia di sviluppo locale.

Il posizionamento del GAL Montefeltro verrà preso in considerazione nel prossimo paragrafo, qui è utile sottolineare che il ruolo del GAL dovrebbe ambire a quello di “agenzia di sviluppo”, ovvero che coniuga alte capacità tecniche/amministrative a una visione strategica territoriale.

In sintesi grazie allo sviluppo dei GAL, *“il governo e gli enti locali e i soggetti del mondo privato dall’altro, realizzano progetti comuni e reciproci vantaggi, sfruttando il proprio potenziale non solo per il conseguimento di obiettivi personali ma anche di quelli di pubblico interesse tra i quali, per esempio, la creazione di sistemi locali competitivi e coesi”* (Tafuro, 2013).

Il GAL come soggetto proponente nella gerarchia turistica deve proprio operare in questa prospettiva, ovvero rappresentando un modello organizzativo territoriale che assume la connotazione di un sistema turistico locale (Bonetti *et al*, 2006), promuovendo la formazione di reti stabili attraverso l’applicazione di un preciso piano che individua in modo chiaro le attività di sviluppo turistico³⁴ (Marotta e De Angelis, 2004).

³⁴ Secondo gli autori Marotta e De Angelis (2004) le attività di sviluppo devono essere previste e formalizzate in un piano che dovrebbe prevedere:

- un’attenta diagnosi della zona in cui si intende intervenire con la descrizione delle caratteristiche geomorfologiche e socio-economiche del territorio;
- l’analisi e la descrizione delle principali tendenze e programmi di sviluppo in atto, con le indicazioni delle possibili sinergie;
- l’analisi dei punti di forza e di debolezza e la definizione degli obiettivi di intervento e della strategia di azione;
- l’articolazione del piano in sottomisure e azioni, ognuna delle quali definita in termini di: obiettivo, collegamento con le altre azioni, descrizione dei beneficiari, costi finanziati, procedure;
- la distribuzione temporale delle azioni con indicazione della copertura finanziaria dell’intero piano;
- l’indicazione dei risultati attesi in termini di sviluppo turistico e delle procedure di monitoraggio fisico e finanziario.

2.1.7.1 Il GAL del Montefeltro

Il territorio del GAL Montefeltro Leader si compone di trentasei comuni che si estendono per 1804 kmq., sui quali risiedono 101.809 abitanti che costituiscono il 6,5% dell'intera popolazione marchigiana.

Un primo fattore caratteristico di quest' area è la bassa densità abitativa, pari a 68 ab/kmq, contro una media provinciale di 143 ab/kmq e Regionale di 165 ab/kmq. La bassa densità abitativa del Montefeltro è prevalentemente dovuta all'orografia del territorio: circa il 50% dei Comuni ha una superficie territoriale al di sopra dei 400 metri di altitudine, il 30% al di sopra dei 300 metri e il restante 20 % tra 200 e 300 metri. Un altro elemento particolarmente significativo di questa ed altre zone rurali della Regione Marche è la dimensione estremamente piccola dei comuni: non vi sono comuni che superano la soglia dei 20.000 abitanti e solo Urbino supera le 10.000 unità.

Nel corso degli ultimi dieci anni la variazione demografica risulta molto diversa tra i singoli Comuni, sintomo che all'interno del territorio le dinamiche evolutive sono differenti e spesso legate a fenomeni prettamente locali che fungono da fattori agevolanti la residenzialità della popolazione (es: insediamento di nuove imprese). Infatti, i Comuni che presentano una crescita della popolazione residente nel corso dei dieci anni devono il fenomeno alla nascita ed allo sviluppo di nuove imprese. Queste, specie nelle fasi espansive del mercato, hanno manifestato una forte richiesta di manodopera, spesso assicurata da cittadini extracomunitari attirati dalla possibilità di trovare un posto di lavoro. I casi più significativi sono ad esempio Lunano e Gallo di Petriano.

In generale, l'altitudine localizzativa dei comuni sembra essere un fattore che influenza le dinamiche demografiche; emerge infatti che l'altezza media dei Comuni che segnano una variazione negativa del numero di abitanti è 536 metri sul livello del mare, mentre quelli che segnano una variazione positiva è 373 metri sul livello del mare. Il dato mette in luce le maggiori difficoltà di sviluppo dei Comuni montani, spesso legati ad attività agricole di base e a poche realtà artigianali e produttive.

Un altro fattore di crescita demografica si lega al felice posizionamento di alcuni Comuni a ridosso dei centri urbani più sviluppati, che ha determinato scelte abitative di una parte della popolazione presso località ove i prezzi delle case erano più convenienti.

Tabella 2.8: Dati demografici e territoriali dei Comuni del GAL Montefeltro

Comuni	Popolazione		Var %	Superficie	Densità	Altitudine
	2004	2014				
Acqualagna	4298	4466	3,9%	51	88	204
Apecchio	2122	1969	-7,2%	103	19	493
Auditore	1497	1613	7,7%	21	78	373
Belforte all'Isauro	753	785	4,2%	12	64	344
Borgo Pace	687	635	-7,6%	56	11	469
Cagli	8988	8862	-1,4%	226	39	276
Cantiano	2608	2294	-12,0%	83	28	360
Carpegna	1661	1669	0,5%	29	58	748
Castel delci	511	437	-14,5%	50	9	618
Fermignano	7895	8663	9,7%	44	198	200
Frontino	343	297	-13,4%	10	29	519
Lunano	1329	1532	15,3%	15	102	297
Macerata Feltria	2003	2034	1,5%	40	51	321
Maiolo	809	849	4,9%	24	35	590
Mercatello sul Metauro	1485	1410	-5,1%	68	21	429
Mercatino Conca	1056	1118	5,9%	14	80	275
Monte Cerignone	696	686	-1,4%	18	38	528
Monte Grimano Terme	1173	1152	-1,8%	24	48	536
Montecalvo in Foglia	2513	2750	9,4%	18	151	345
Montecopiolo	1281	1135	-11,4%	36	32	915
Novafeltria	6724	7275	8,2%	42	174	275
Peglio	788	702	-10,9%	21	33	534
Pennabilli	3139	2946	-6,1%	70	42	629
Petriano	2567	2869	11,8%	11	255	327
Piandimeleto	1990	2154	8,2%	40	54	319
Pietrarubbia	732	680	-7,1%	13	51	572
Piobbico	2073	2091	0,9%	48	43	339
San Leo	2720	3049	12,1%	53	57	589
Sant'Agata Feltria	2361	2194	-7,1%	80	28	607
Sant'Angelo in Vado	3990	4202	5,3%	67	62	359
Sassocorvaro	3432	3498	1,9%	67	52	326
Sassofeltrio	1277	1432	12,1%	21	68	466
Talamello	1093	1090	-0,3%	11	103	386
Tavoleto	831	873	5,1%	12	70	426
Urbania	6745	7106	5,4%	78	92	273
Urbino	15467	15292	-1,1%	227	68	485
Totale Montefeltro	99637	101809	2,2%	1804	68	438
Provincia*	368668	382225	3,7%	2897	143	338
Regione*	1470581	1561786	6,2%	10072	165	343
Italia	57.495.900	60.782.668	5,7%	/	/	/

Fonte: nostra elaborazione su dati del rapporto Asur ufficio prevenzione

Nell'ambito del settore primario, l'agricoltura ha difficoltà competitive, che potrebbero essere superate con scelte di posizionamento verso nicchie ad alto valore aggiunto (basate sull'offerta derivante da beni agricoli coltivati con tecniche tradizionali, capaci di salvaguardare la

biodiversità e mantenere un alto standard qualitativo dei prodotti, possibilmente certificato), e con strategie di integrazione con altre economie legate al territorio ed al turismo.

Il turismo risulta essere una delle attività che manifesta significativi tassi di crescita all'interno del territorio del Montefeltro, mettendo in luce una naturale vocazione turistica del territorio, caratterizzato dalla presenza di importanti centri artistici e culturali e da un diffuso patrimonio naturale ed ambientale, rappresentato anche da una fitta rete di borghi molti dei quali caratterizzati da centri storici antichi e di pregio.

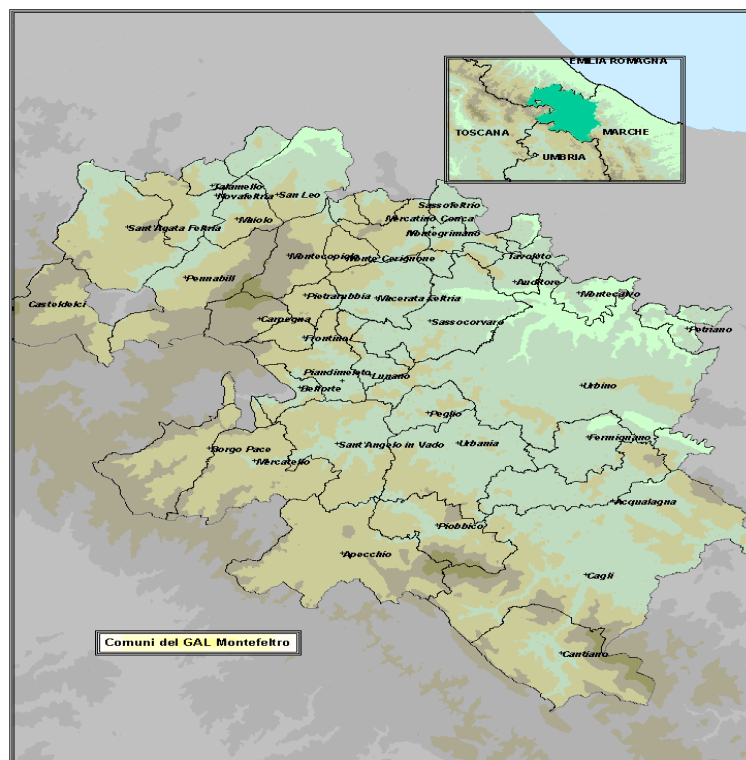
Fanno parte di questo contesto territoriale anche una rete di musei, di biblioteche, di teatri e la presenza di alcuni parchi archeologici.

Il Gruppo di Azione Locale (GAL) costituito nel Montefeltro denominata "Montefeltro Sviluppo" è una società consortile a responsabilità limitata, costituita il 24 ottobre 1996 per attuare il Piano di Sviluppo Locale (PSL) LEADER. La base sociale attualmente è composta da 22 soci, 8 soci pubblici e 14 soci privati³⁵. Essi rappresentano tutte le maggiori realtà attive nel territorio sotto il profilo sia amministrativo che economico e culturale.

Per la componente pubblica, per la programmazione appena conclusa (2007-2013), avevano aderito al GAL tutte e quattro le Comunità Montane presenti nell'area, in rappresentanza dei 36 Comuni (Figura 2.8) che compongono l'ambito territoriale designato (Comunità Montana dell'Alto e Medio Metauro, Comunità Montana del Catria e Nerone, Comunità Montana del Montefeltro, Comunità Montana dell'Alta Valmarecchia), la Prov. di Pesaro e Urbino, l'Ente Parco del Sasso Simone e Simoncello, l'Università di Urbino e il Consorzio del Mobile.

³⁵ L'adesione al GAL è sempre aperta e libera: in base agli artt. 4 e 5 dello statuto possono divenire in qualsiasi momento soci del GAL soggetti pubblici o privati la cui adesione alla società si dimostri utile al conseguimento degli scopi sociali.

Figura 2.9: Area del GAL Montefeltro



Fonte: www.montefeltroleader.it

La componente privata è costituita dalle principali associazioni di categoria, espressione dei diversi settori dell'economia locale (artigianato, agricoltura, P.M.I. commercio e turismo), insieme ad una rappresentanza del mondo cooperativistico, alla Banca Marche in qualità di istituto di credito e alla rete televisiva locale Tele 2000³⁶.

Rispetto al grado di rappresentatività del partenariato è da evidenziare che tutti i partner presentano, rispetto agli obiettivi e alle azioni prefigurate dai tre assi del PSL, interessi ed esperienza diretti e che operano nell'ambito territoriale designato.

Dal 2009 la società ha modificato la sua denominazione in Montefeltro Sviluppo s.c.a.r.l. e, oltre ad essere il soggetto attuatore per la realizzazione degli interventi dal PSL Montefeltro

³⁶ I soci privati sono CNA, Confartigianato, COSMOB, CIA, Fed. Prov. Coltivatori diretti, Ass. provinciale allevatori, Tele 2000, Confesercenti, Ass. Industriali provinciale, Unione prov. Agricoltori, Banca delle Marche, Confcommercio ass. turismo, commercio e servizi, CPM consorzio sociale di cooperative, consorzio Urbino e il Montefeltro.

Sviluppo, si è sviluppato anche sta muovendo nella direzione di acquisire sempre più il ruolo di vera e propria Agenzia di Sviluppo per il territorio³⁷.

Gli obiettivi del GAL sono definiti dallo statuto, e sono stati perseguiti nell'attività realizzata nelle varie programmazioni LEADER, attraverso gli atti deliberativi degli organi sociali e l'operatività della struttura organizzativa (per approfondimento vedi box 2.10, 2.11, 2.12).

³⁷ A questo scopo la società ha ottenuto i seguenti risultati:

- In qualità di capogruppo dell' ATI costituita con i GAL Colli Esini e Flaminia Cesano, ha ottenuto l'incarico per la scrittura del PSL del GAC (Gruppo di Azione Costiera) Marche Nord;
- Da settembre 2011 gestisce, per conto della Comunità Montana Alto e Medio Metauro, lo Sportello Europa;
- In qualità di mandante della costituenda ATI costituita con i GAL Colli Esini e Flaminia Cesano capogruppo, ha ottenuto l'incarico per la gestione del PSL del GAC (Gruppo di Azione Costiera) Marche Nord.
- Dal 2009 ha dato in gestione (ATI selezionata tramite bando pubblico) le Botteghe del Montefeltro presso il Collegio Raffaello in Urbino.
- Nel 2016 nasce la rete del turismo rurale delle Marche, comprendendo gli altri GAL regionali, che consentirà di dare vita a un tavolo di lavoro permanente tra i Gal e la Rete, per la definizione di un protocollo d'intesa che fissi i capisaldi della futura e reciproca collaborazione.

Si stanno inoltre vagliando altre possibilità di finanziamento quali:

- l'accreditamento della struttura come ente formatore, procedura già iniziata in merito alla certificazione delle competenze che però resta da completare per quanto riguarda la struttura
- formazione di un'agenzia regionale: a livello regionale si sta pensando di formare un'agenzia unica con la compartecipazione di tutti i 6 GAL marchigiani, struttura che avrebbe sia a livello di rappresentanza del partenariato che delle competenze interne del personale, sicuramente una rilevanza molto importante a livello regionale, nazionale.

Box 2.10 - Obiettivi statutari GAL Montefeltro

Il GAL persegue lo scopo generale di concorrere alla promozione dello sviluppo sostenibile del territorio in cui opera attuando, come prevede l'art. 3 dello statuto, tutti gli interventi previsti dalle iniziative comunitarie rivolte alle aree Leader ed inserite nell'asse 4 del P.S.R. Regione Marche 2007-2013, nonché gli interventi e le attività previste da altri programmi comunitari. La società si propone, inoltre, di indirizzare le proprie iniziative al sostegno e alla promozione dello sviluppo e dell'occupazione, svolgendo la propria attività in coerenza con gli obiettivi della Comunità Europea e della normativa nazionale, regionale, provinciale e locale.

Nel contesto di tali obiettivi, esso persegue finalità più ampie della sola elaborazione e attuazione del Programma di Sviluppo Locale per consolidare il suo ruolo di Agenzia di sviluppo locale che, riunendo enti locali e operatori economici e sociali, è in grado di svolgere una azione propulsiva dello sviluppo socio economico del territorio, catalizzando progetti e risorse finanziarie attorno a obiettivi e strategie di sviluppo ampiamente condivise. A tal fine la Società opera nei seguenti ambiti:

- a) animazione e promozione dello sviluppo rurale;
- b) formazione professionale ed aiuti all'occupazione;
- c) promozione dello sviluppo turistico ed agriturismo e l'elevazione storico culturale del territorio;
- d) sostegno allo sviluppo ed all'innovazione del sistema locale in ambito agricolo, industriale (con particolare riferimento alle piccole e medie imprese), artigianale, commerciale e dei servizi, turistico ed alberghiero;
- e) valorizzazione e commercializzazione di prodotti agricoli e tipici locali;
- f) promozione e realizzazione di collegamenti informatici e telematici all'interno dell'area di intervento e con l'esterno;
- g) consulenze e ricerche in campo socio-economico, ambientale ed indagini conoscitive;
- h) redazione e realizzazione di studi e progetti di fattibilità e di sviluppo;
- i) realizzazione e fornitura di servizi per controllo di gestione economico-finanziaria, marketing, pubblicità, informazione, comunicazione, informatica, banche dati, nuove tecnologie ed innovazione tecnologica, energia, impatto ambientale, approntamento di materiali didattici, bibliografici, per convegni e seminari, collaborazione a riviste, periodici, case editrici, ed altri mezzi di comunicazione; di consulenze e servizi finanziari idonei ad agevolare lo sviluppo economico delle imprese locali, nonché favorire tutte quelle azioni a sostegno delle attività esistenti per l'approvvigionamento delle risorse finanziarie, per l'accesso ai finanziamenti ed ai contributi pubblici e comunque per la ricerca di ottimali fonti di finanziamento.
- l) attivazione di tutti quei soggetti, strumenti ed interventi utili per favorire la crescita e l'integrazione dei diversi fattori dello sviluppo economico ed occupazionale dell'area.

Fonte: <http://www.montefeltro-leader.it/>

Box 2.11 - Struttura operativa GAL Montefeltro

La struttura operativa è composta da un Direttore Tecnico, due addetti all'area amministrativa, un Consulente fiscale e due animatori. La struttura organizzativa e gestionale del GAL è funzionale allo svolgimento dei compiti a esso assegnati nell'ambito del PSR 2007-2013 per le Marche e riguardano un unico PSL regolarmente presentato alla Regione Marche. Nel quadro dell'approccio Leader del PSR, i compiti assegnati ai GAL sono principalmente:

- elaborazione del PSL;
- interventi di animazione del territorio finalizzati all'informazione ed alla divulgazione del PSL e delle iniziative di sviluppo locale attuate dal GAL;
- stesura, adozione e pubblicazione degli atti per la selezione delle operazioni;
- gestione date di apertura e chiusura termini per la presentazione delle domande di aiuto;
- coordinamento dall'attuazione delle azioni di cooperazione del GAL e degli scambi di esperienze con altri GAL;
- attuazione di eventuali operazioni a gestione diretta GAL;
- esame dello stato di avanzamento finanziario, fisico e procedurale del PSL e sue eventuali modifiche.

Nell'ottica di un ruolo del GAL di vera agenzia di sviluppo del territorio, oltre alla gestione del 6% dei fondi del PSR, assegnati sulla base dei PSL, gli stessi dovrebbero, per quanto possibile, operare come segue:

- agire quali soggetti promotori di interventi integrati sul territorio che utilizzano i fondi del primo e secondo asse del PSR, ricercando la massima sinergia con gli interventi previsti nel PSL;
- attraverso una specifica progettazione di interventi di sviluppo rurale complementari a quelli del PSL, canalizzare sul territorio altre risorse finanziarie sia comunitarie (fondi FESR, FSE, progetti comunitari, ecc.), che nazionali (statali, regionali, ecc..).
- ricercare la massima sinergia con la progettazione multisettoriale territoriale realizzata dalle Province, qualora essa ricada nei territori Leader.

Fonte: http://www.montefeltro-leader.it

Box 2.12 - Organi Sociali GAL Montefeltro

Gli organi previsti dallo statuto del GAL sono l'Assemblea dei Soci, presieduta dal Presidente del GAL e costituita dai soci regolarmente iscritti e in regola con il versamento delle quote e dal Consiglio di Amministrazione, organo decisionale del GAL che è composto dal Presidente e da otto membri eletti dall'assemblea dei soci. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 62, prf.1. lett. B) del regolamento (CE) n. 1698/2005 del Consiglio del 20 settembre 2005 sul sostegno allo sviluppo

Per quel che riguarda le Competenze e funzioni degli organi statutari, in base all'art. 15 dello Statuto, l'Assemblea dei Soci:

- a) approva il bilancio;
- b) procede alla nomina delle cariche sociali;
- c) determina il compenso e la medaglia di presenza degli amministratori per la loro attività collegiale;
- d) approva il regolamento interno;
- e) delibera sulle responsabilità degli amministratori;
- f) delibera su tutti gli altri oggetti attinenti alla gestione sociale riservati alla sua competenza dallo statuto o sottoposti al suo esame dagli amministratori;
- g) delibera circa gli orientamenti e le politiche generali d'orientamento.

Il Consiglio di Amministrazione rappresenta l'Autorità di Gestione del GAL ed è investito dei più ampi ed illimitati poteri per la gestione ordinaria e straordinaria del GAL, senza eccezione alcuna, salvo quelli che la legge tassativamente riserva all'Assemblea dei Soci o quelli che lo stesso delega al Direttore Tecnico nel rispetto del regolamento. In base all'art. 20 quater dello Statuto, il CdA ad esempio deve:

- a) curare l'esecuzione delle deliberazioni dell'assemblea;
- b) redigere il bilancio;
- c) compilare il regolamento interno ed approvare gli altri regolamenti;
- d) stipulare tutti gli atti e contratti di ogni genere inerenti all'attività sociale;
- e) deliberare e concedere avalli cambiari, fidejussioni ed ogni e qualsiasi altra garanzia sotto qualsivoglia forma per facilitare l'ottenimento del credito agli enti cui la società aderisce;
- f) conferire procure speciali e nominare il direttore determinandone le funzioni e le retribuzioni;
- g) assumere e licenziare il personale della società, fissandone le mansioni e le retribuzioni;
- h) deliberare circa l'ammissione di nuovi soci e proporre l'esclusione dei soci all'assemblea;
- i) compiere tutti gli atti e le operazioni ordinarie e straordinarie di amministrazione, fatta eccezione soltanto per quello che, per disposizione della legge o del presente statuto siano riservate all'assemblea generale.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è la figura delegata dallo stesso a tenere tutti i rapporti di tipo istituzionale rispetto alle attività del GAL, e svolge i compiti di Legale Rappresentante della società. L'art. 22 stabilisce che il Presidente ha la rappresentanza e la firma sociale. Suoi compiti sono:

- a) convocare le riunioni dell'Assemblea dei Soci e del Consiglio di Amministrazione;
- b) previa autorizzazione del Consiglio di Amministrazione, può delegare i propri poteri in tutto o in parte ai vice presidenti o ad altro membro del Consiglio nonché per speciale procura al direttore o ad altri impiegati della società;
- c) nominare anche tra i non soci, il segretario che avrà anche il compito di redigere i verbali dell'Assemblea dei Soci e del Consiglio di Amministrazione

Infine il sindaco unico provvede al controllo contabile della gestione, riferendone all'assemblea in sede di approvazione del bilancio mediante una relazione scritta.

Fonte: <http://www.montefeltro-leader.it/>

Tra gli obiettivi statutari la società³⁸ si prefigge di promuovere lo sviluppo rurale, incentivare i livelli occupazionali, promuovere lo sviluppo turistico ed agrituristico e il patrimonio

³⁸ Estratto dal sito ufficiale del GAL www.montefeltro-leader.it.

culturale del territorio, sostenere lo sviluppo artigianale, commerciale e dei servizi, turistico ed alberghiero, valorizzare i prodotti agricoli e tipici locali.

E' evidente che tra gli obiettivi statuari viene proprio indicata la “*promozione dello sviluppo turistico del territorio*” riconoscendo questo asset come strategico. Inoltre in un ottica di costruzione di un offerta turistica esperienziale, risulta positivo la valorizzazione del patrimonio culturale, di tutte le attività artigianali, commerciali, finanche i prodotti tipici a agricoli.

Il PSL dell'ultima programmazione aveva come oggetto della strategia il tema dell'identità, declinata in cinque aspetti; identità territoriale, culturale, storica, sociale e futura. Il tema è stato sviluppato nell'ottica delle reti, dell'innovazione e della ricerca e dell'assistenza allo sviluppo e credito, cercando di intervenire nelle seguenti matrici territoriali: ambiente e paesaggio, beni storico culturali, produzioni agricole artigianato industriale e commerciale, turismo e tradizioni e servizi e qualità della vita.

Le misure attraverso cui sono state attivati i bandi del GAL Montefeltro sono state:

- rafforzare e qualificare l'offerta integrata territorio-turismo nel rispetto della tutela e valorizzazione del patrimonio diffuso;
- aumentare la capacità produttiva e di attrazione del territorio migliorandone la competitività e salvaguardando la sostenibilità ambientale;
- accrescere e consolidare il benessere della popolazione anche migliorando e favorendo nuovi servizi associati ed avanzati a favore dei centri rurali del territorio.

La programmazione LEADER 2007–2013³⁹, è terminata il 31 dicembre 2015, vari e diversi sono stati gli ambiti di azione che nel complesso hanno riguardato 93 progetti realizzati per un valore totale di 8,7 mln di Euro, di cui 5,8 mln di Euro come contributo del FEASR, mentre la restante parte fa riferimento alla compartecipazione del soggetto pubblico o privato.

Nel dettaglio 64 sono stati i progetti pubblici (5,5 mln totale di cui 4,1 mln del FEASR) e 29 quelli privati (3,2 mln totale di cui 1,7 mln del FEASR).

I progetti realizzati hanno riguardato 9 sottomisure, che verranno riportate nel dettaglio della tabella 2.13.

³⁹ I dati del paragrafo sono presi dal rapporto “I risultati del GAL Montefeltro sviluppo” realizzato dal GAL Montefeltro sviluppo e presentato nel gennaio 2016.

Figura 2.13 Progetti realizzati dal Gal Montefeltro nella programmazione 2007-2013

Misura	Sub-azioni	Progetti realizzati		Progetti realizzati (PUBBLICI)		Progetti realizzati (PRIVATI)	
		N°	Valore progetti (mln di Euro)	N°	Valore progetti (mln di Euro)	N°	Valore progetti (mln di Euro)
Sostegno alla creazione ed sviluppo di microimprese	Centri rurali di ristoro e degustazione; piccola ricettività turistica; artigianato tipico ed artistico	19	2,5				
Incentivazione attività turistiche	Realizzazione di centri di accoglienza e informazione turistica; realizzazione di infrastrutture ricreative e servizi connessi alla fruizione turistica	18	1,4	15	1,1	3	0,3
Incentivazione attività turistiche	Sviluppo o commercializzazione offerta turistica ed agrituristica delle aree rurali	4	0,2	1	0,05	3	0,16
Avvicinamento dei servizi essenziali per l'economia e la popolazione rurale	Impianti per produzione energia termica e elettrica da fonti rinnovabili agricole e forestali	4	0,33				
Avvicinamento dei servizi essenziali per l'economia e la popolazione rurale	Servizi di trasporto integrativo destinato alle popolazioni rurali per sopprimere a carenze locali, servizi trasporto a chiamata	9	0,31				
Sviluppo e rinnovamento dei villaggi	Interventi volti alla riqualificazione dei centri storici e borghi rurali	23	2,4				
Tutela e riqualificazione del territorio rurale	Studi e ricerche relativi al patrimonio culturale delle aree del Montefeltro, interventi di recupero, restauro e riqualificazione del patrimonio culturale	9	0,96				
Formazione ed informazione	Azione informative rivolte ad operatori del settore turismo, commercio, artigianato e servizi	2	0,29				
Strategie di sviluppo locale, qualità della vita e diversificazione	Azioni di marketing e azioni promozionali	5	0,31	2	0,1	3	0,21

Fonte: rapporto "I risultati del GAL Montefeltro sviluppo" realizzato dal GAL Montefeltro sviluppo

Ci sono due elementi principali che riteniamo utile evidenziare: il primo attiene all'oggetto degli interventi realizzati coerenti con lo sviluppo turistico in un ottica di sostenibilità e esperenzialità delle destinazioni, che riguardano il sostegno delle attività turistiche in termini di prodotto e servizi, servizi alla popolazione, la riqualificazione dei beni culturali e storici e incentivazione delle fonti rinnovabili.

Il secondo elemento attiene alla significativa partecipazione sia dei soggetti pubblici che di quelli privati ai progetti del GAL.

Infine, cercando di posizionare il GAL nello schema teorico proposto da Tartufo (Figura 2.14) in un'ottica di politiche turistiche, il GAL Montefeltro si posiziona a nostro avviso nel quadrante 2.

Figura: 2.14: Caratterizzazione del GAL Montefeltro in tema di turismo

Livello potere decisionale e capacità strategiche	Alto	Centro di competenza strategica (3)	Agenzia di sviluppo (4)
	Basso	Centro di animazione (1)	Centro di competenza tecnica <div style="border: 2px solid orange; padding: 2px; display: inline-block;">GAL MONTEFELTRO</div>
		Basso	Alto
		Livello competenze amministrative	

Fonte: Tafuro (2012)

Dall'analisi del curriculum del GAL, riconosciamo che la struttura tecnica amministrativa del svolge ruoli e incarichi al di là del ruolo tradizionale, posizionandosi su un livello di competenze alte, mentre dal punto di vista del livello strategico in ottica turistica, non emerge alcun documento strategico e operativo in consonanza con la programmazione turistica regionale.

Ora, per aumentare il livello strategico e competitivo turistico del GAL è necessario dotarsi di strumenti manageriali in grado di definire obiettivi condivisi e il percorso attraverso il quale raggiungerli. Le azioni da intraprendere devono necessariamente essere in consonanza e risonanza con il contesto regionale, per non rischiare di creare frammentazione e divisione nelle politiche turistiche territoriali.

2.2 Sintesi conclusiva: il territorio del GAL Montefeltro una destinazione incompiuta⁴⁰

La strategia di lungo termine riferita al GAL Montefeltro va prioritariamente collocata nell'ambito delle linee programmatiche indicate nella strategia nazionale per le aree interne del Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica. Strategia che parte dall'idea che le aree interne, pur disponendo di importanti e diversificate risorse ambientali, culturali e antropiche, sono spesso distanti dai principali centri di offerta di servizi essenziali e risultano caratterizzate da capitale territoriale inutilizzato.

Figura 2.15: Componenti delle aree interne



Fonte: documento per le strategie nazionali delle aree interne

Per valorizzare le aree interne occorre dunque ispirarsi ad una strategia di sviluppo locale che, facendo leva sulle risorse disponibili (naturali, culturali, agricole, imprenditoriali e umane), riesca a predisporre progetti capaci di perseguire obiettivi di qualificazione dei territori mediante la generazione diffusa di valore economico e sociale. Per creare le pre-condizioni atte a favorire lo sviluppo territoriale, occorre prioritariamente investire agendo sulle strutture

⁴⁰ Il paragrafo fa riferimento al progetto "Piano di marketing strategico del territorio del Gal Montefeltro" (Pencarelli e Dini, 2015).

e sulle infrastrutture (sanità, scuola, mobilità), per poi orientare gli sforzi verso politiche di valorizzazione delle principali risorse disponibili, ovvero politiche di mobilitazione di nuove risorse atte a generare impatti positivi in termini di occupazione e di reddito per le popolazioni locali.

Per il GAL Montefeltro una sfida ineludibile è quella di rendere il contesto territoriale una vera e propria destinazione turistica. Sappiamo infatti che un luogo o una località si qualificano come destinazione turistica solo quando sono capaci di mobilitare significativi e costanti flussi turistici in entrata e pertanto risultano caratterizzati dalla presenza di alcuni necessari caratteri, identificati dalle cosiddette “cinque A” (Pencarelli e Forlani, 2010) (tab. 2.15).

Tabella 2.16: Le cinque “A” che qualificano una destinazione

Dimensioni che qualificano un territorio come destinazione turistica	Categorie/indicatori delle dimensioni
Accoglienza: che indica la presenza di tutti quei beni o servizi che rendono fisicamente realizzabile l'offerta turistica	Infrastrutture turistiche: strutture alberghiere, extra-alberghiere e all'aperto, ristoranti, bar, chioschi, cantine/enoteche, piadinerie, aree di sosta camper, aree di sosta, rifugi;
Ambientazione: che esprime la capacità di immergere gli ospiti nell'esperienza e nell'autenticità dei luoghi (patrimonio ambientale e naturale, strutture sportive artificiali e naturali, ecc)	Patrimonio ambientale: bellezze ambientali, percorsi ecologici attrezzati (sentieri mountain bike, sentieri trekking)
Attrattività: determinata dalla presenza di fattori d'attrattiva (beni culturali, attività produttive/prodotti enogastronomici, strutture sportive) che rappresentano la componente principale su cui si struttura l'esperienza	Strutture sportive: centri ippici/ equitazione, impianti sportivi, impianti sciiviari, aree di svago;
	Beni culturali: musei, chiese, teatri, e beni culturali architettonici rilevanti dal punto di vista turistico;
	Attività produttive/enogastronomia: prodotti tipici, artigiani, aziende agricole rilevanti dal punto di vista turistico;
Animazione: che esprime la vivacità culturale e sociale del territorio ed è determinata dalle persone che lavorano nelle strutture ricettive, della popolazione locale e dai turisti che soggiornano nel territorio stesso (ad esempio eventi, sagre e manifestazioni, attività produttive/prodotti enogastronomici)	Eventi: tradizioni locali, feste, sagre, considerate durante l'arco annuale;
Accessibilità: che indica la facilità con cui gli ospiti possono raggiungere il territorio fisicamente e virtualmente	Distanza dalle principali reti infrastrutturali

Fonte: Pencarelli, Dini e Pacini (2013)

Un luogo non è mai, quindi, di per sé, in grado di qualificarsi come “destinazione” solo in quanto dotato di una certa notorietà presso il pubblico. Una località si qualifica come destinazione turistica quando identifica un insieme di imprese, istituzioni e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all’interno di un’area sufficientemente omogenea dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale, capaci di offrire al mercato prodotti turistici distintivi. Si tratta dunque di un ambito territoriale dai confini labili, ma sufficientemente condivisi dall’offerta e dalla domanda. Essa si caratterizza per uno o più fattori di attrattiva percepiti come differenzianti dai turisti rispetto ad altre destinazioni nella scelta di dove trascorrere la vacanza e che vengono proposti unitariamente (in modo più o meno consapevole) al mercato dagli attori territoriali. Per sviluppare adeguate politiche di marketing rivolte ai target di mercato privilegiati, è necessario identificare le caratteristiche di ogni specifica destinazione, che può essere classificata sulla base dei motivi di attrazione prevalente.

La destinazione turistica si qualifica pertanto come un’area capace di attrarre significativi flussi turistici grazie all’esistenza di risorse attrattive ed alla presenza di un’offerta di servizi e prodotti atta a soddisfare la domanda turistica. Nell’attuale economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 2001), tale offerta viene allestita dal sistema del valore turistico (le imprese e le altre organizzazioni che operano nella destinazione) per fornire al mercato proposte economiche che, andando oltre il semplice mix di beni e servizi, si concretano in prodotti (pacchetti) ad alto contenuto esperienziale realizzabili facendo leva su una pluralità di soggetti e risorse (operatori privati, istituzioni pubbliche, agenti informativi, risorse fisiche, ambientali, finanziarie, immateriali e tecnologiche, ecc) e combinando in vario modo *commodities*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni in logica *bundling*. La progettazione e composizione del pacchetto può essere posta in essere da operatori specializzati nella produzione di viaggi organizzati (*tour operator*, agenzie di viaggio con funzioni di *tour organizer*), ovvero può essere auto-prodotta dagli stessi consumatori (i cosiddetti turisti fai da te), secondo differenti modelli di raccordo tra domanda e offerta turistica: modello intermediato, nel primo caso, modello a contatto diretto, nel secondo. In entrambi i casi, tuttavia, la capacità di una destinazione di fornire prodotti turistici di elevata qualità dipende fortemente dalla cooperazione tra settore pubblico e settore privato e dalla collaborazione tra tutti i fornitori di servizi della destinazione.

Occorre pertanto chiedersi se, e in che misura, il territorio del GAL Montefeltro possa qualificarsi come destinazione turistica, ovvero non rappresenti ancora una "destinazione incompiuta", tenendo presente che rispetto alle 5 A sopra richiamate il comprensorio del Montefeltro risulta fragile dal punto di vista dell'accessibilità e dell'attrattività, come indica la ridotta consistenza dei flussi turistici e lo scarso utilizzo delle strutture ricettive disponibili.

Destinazione turistica incompiuta in quanto:

- a) insufficientemente accessibile, data la fragilità della rete di infrastrutture di trasporto e viarie, che peraltro si va deteriorando a causa del blocco delle attività di manutenzione dovuto alla mancanza di fondi pubblici. Il territorio del GAL Montefeltro non è raggiunto da alcuna tratta ferroviaria (le stazioni più vicine sono Pesaro e Fano) e anche la rete di trasporti pubblici locali è oggetto di continui tagli ai trasferimenti, che si concretizza nella diminuzione delle linee specialmente nelle zone a più bassa densità di popolazione come le aree rurali. L'accessibilità aeroportuale, potrebbe essere considerata in modo positivo tenendo conto della presenza degli aeroporti di Rimini, Ancona e Perugia, tuttavia osservando i dati relativi ai flussi di passeggeri⁴¹ e se si considera che molti dei viaggiatori fruiscono degli aeroporti per andare all'estero piuttosto che per visitare la destinazione Marche o i territori delle aree interne, anche sotto questo profilo si riscontra una criticità di cui tenere conto;
- b) moderatamente attrattiva, nonostante la presenza di Urbino, che è tra i 45 siti italiani dell'Unesco, poiché il patrimonio culturale e museale diffuso nel territorio è poco conosciuto, specialmente il Brand Montefeltro, in conseguenza di una debole e opaca *brand reputation*, che non permette alle risorse territoriali di fungere da catalizzatore di flussi significativi di visitatori.
- c) animata da una comunità vivace, legata alle tradizioni, ma non sempre aperta al nuovo ed alla contaminazione con nuove culture, mettendo in campo un'adeguata imprenditorialità capace di declinare le attività tradizionali dell'artigianato, del turismo e della cultura in business guidati dal fenomeno del turismo. I molteplici eventi che il territorio periodicamente organizza sono spesso progettati su target di visitatori locali, senza un coordinamento di area vasta, senza un respiro strategico pluriennale e con

⁴¹ Fonte: <http://www.assocamerestero.it/>

frequenti sovrapposizioni di calendario e periodo di svolgimento, il che rischia di depotenziarne la performance.

- d) moderatamente accogliente, non sempre si registra una qualificata dotazione di strutture ricettive adeguate alle esigenze del turismo moderno, che dovrebbero essere qualitativamente migliorate anche grazie alla contaminazione con aziende innovative nel campo energetico e della gestione immobiliare e dei servizi abitativi. Vi sono ulteriori importanti spazi di interventi edilizi di riqualificazione del patrimonio immobiliare diffuso, che possano creare nuovi format di ricettività, quali gli alberghi diffusi, i borghi diffusi, ovvero piccole catene proprietarie unificate da brand e servizi comuni, adottando gli schemi tipici del contratto di franchising.
- e) per quanto attiene l'ambientazione, va tuttavia sottolineato che il territorio del GAL Montefeltro risulta particolarmente di pregio, in quanto unisce al paesaggio, alla bellezza dell'ambiente naturale, anche la presenza di strutture abitative tradizionali che qualificano la destinazione, specie nelle aree interne, rendendola emblematica delle tradizioni della cultura rurale ancora molto viva e vivace.

Il territorio del GAL Montefeltro è invece già in parte qualificabile come distretto culturale, almeno in senso potenziale, in quanto è popolato di imprese che ne qualificano la vocazione culturale e creativa, anche attraverso contaminazioni latenti (uso dei sistemi e delle tecnologie digitali, delle piattaforme di comunicazione multimediale applicate al business, applicazione del sapere codificato nei sistemi di qualità, nelle macchine, nei sistemi di gestione) o esplicite (caso imprese della moda e della ceramica artistica) con la realtà manifatturiera.

Sulla base di queste premesse, l'idea strategica del presente progetto di marketing territoriale e turistico tende a ricercare una forte consonanza tra il territorio del GAL Montefeltro, inteso come destinazione turistica, sebbene incompiuta ed in via di formazione, con il piano turistico regionale e gli ambiti di azione dei distretti culturali evoluti finanziati dalla Regione Marche nell'area (Creattività, Urbino e il Montefeltro), al fine di integrare i settori, le risorse, i linguaggi della cultura, dell'artigianato, dell'agricoltura con quelli del business turistico, approdando ad un modello di sviluppo territoriale sostenibile sotto il profilo ambientale, sociale ed economico.

Tabella 2.17: posizionamento del Piano di marketing del GAL Montefeltro nelle strategie regionali

	Strategia Regionale aree rurali	Strategia turistica regionale
Strategia regionale	Piano di Sviluppo Rurale	Piano turistico regionale
Strategia GAL	Piani di Sviluppo Locale	Piano di marketing del GAL Montefeltro

Fonte: nostra elaborazione

Riepilogando dal punto di vista dell'inquadramento strategico generale delle politiche regionali sui territori rurali e turistiche, il Piano di Marketing del Montefeltro (Tabella 2.17) va a colmare la mancanza di un documento di pianificazione turistica locale in linea con il piano turistico regionale.

La realizzazione e l'applicazione del piano dovrebbe consentire una maggior efficacia della strategia regionale e soprattutto la realizzazione di una vera e propria destinazione turistica del Montefeltro.

CAPITOLO III

IL PIANO DI MARKETING DEL GAL MONTEFELTRO

3.1 Metodologia

La Legge⁴² riconosce alle regioni la potestà normativa in materia di turismo indicandole dunque come il soggetto di riferimento. La Regione Marche in linea con la normativa ha realizzato il Piano regionale triennale di promozione turistica (2012-2014, deliberato con DGR n. 1730 del 22/12/2011), definendo la strategia che occorre adottare e una serie di iniziative operative, che consentano di raggiungere gli obiettivi definiti.

Il progetto qui proposto segue la strategia di lungo termine individuata dal Governo italiano per le Regioni, che individua le priorità e le risorse da investire per il rilancio del turismo nel nostro Paese.

Secondo quanto citato nel piano turistico della Regione Marche, l'obiettivo è *“il consolidamento del brand, l'aumento di visibilità della destinazione, l'avvio di una strategia di comunicazione che integri strumenti tradizionali a quelli più innovativi, con riferimento particolare ai social media, al fine di migliorare la percezione della destinazione e favorire l'aumento dei turisti”*.

Si tratta, nel complesso, di incrementare l'attrattività del territorio, attraverso azioni mirate di marketing territoriale e turistico orientate al mercato, che sono finalizzate (Piano Turistico Regionale):

- ad un forte posizionamento nazionale ed internazionale della Regione, che oggi resta poco conosciuta dalla maggioranza degli italiani e dei turisti europei;
- ad attività di sostegno al *brand* che valorizzino la presenza on-line della Regione, specialmente sui social media;
- al potenziamento della comunicazione sui mass media tradizionali come stampa e televisione e del marketing on line;

⁴² Art. 2 della Legge quadro 135/2001

- all'intensificazione dei rapporti con i tour operator, le agenzie di viaggi e le compagnie aeree al fine di aumentare i canali di vendita⁴³;
- all'acquisizione di nuove quote di mercato turistico nei paesi dell'est Europa e dei paesi europei ed extra europei;
- al coordinamento di eventi di livello nazionale e internazionale inerenti le tipicità della Regione, ovvero al settore enogastronomico, sportivo e culturale;
- alla destagionalizzazione del prodotto turistico, attraverso l'ideazione di pacchetti e soggiorni legati ad eventi territoriali distribuiti durante l'intero arco annuale.

L'obiettivo dei prossimi anni dovrà essere quello di realizzare un'offerta turistica in grado di valorizzare, salvaguardare e diffondere le tradizioni che caratterizzano le Marche, permettendo anche lo sviluppo delle zone territoriali che oggi vivono solo marginalmente il fenomeno turistico.

In questo contesto si inserisce il piano di Marketing del GAL Montefeltro⁴⁴, che deve necessariamente tenere in considerazione il riferimento Regionale, per non rischiare di adottare politiche auto-referenziali o in contrapposizione.

Il modello che verrà utilizzato per la realizzazione del piano è quello di Rossini L. (2010), costruito e applicato ai contesti Regionali (Figura 3.1).

Secondo tale modello, il piano di marketing, ha lo scopo di definire i macro-obiettivi dello sviluppo turistico territoriale, ovvero di identificare (in termini qualitativi e quantitativi) i risultati economici, sociali e ambientali che il territorio vuole ottenere o ai quali può aspirare attraverso lo sviluppo del turismo nelle diverse località e nei sistemi turistici che la compongono e di definire le linee guida a cui gli enti locali devono fare riferimento.

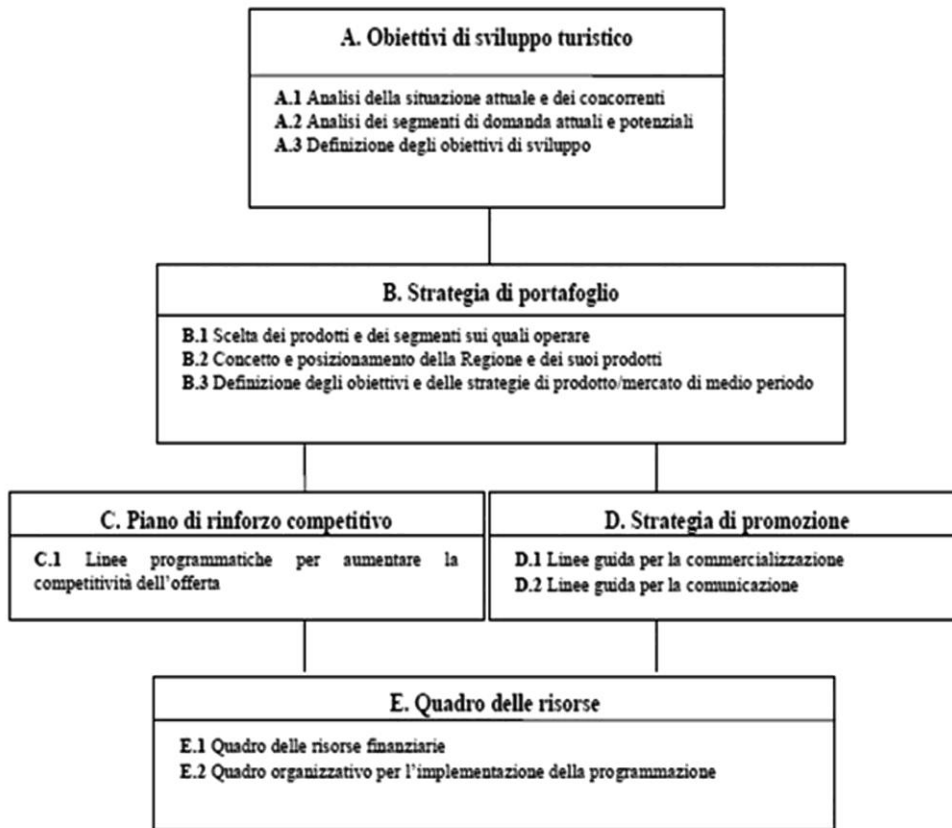
Il raggiungimento di questo obiettivo passa attraverso l'analisi della situazione di mercato attuale (offerta, domanda e competitori) per arrivare all'individuazione dei segmenti di mercato sui quali indirizzare le strategie e le azioni di marketing degli enti locali e sviluppare la propria azione di coordinamento

⁴³ In questo senso è opportuno segnalare il servizio offerto della Regione Marche DSM (*Destination Management System*) alle strutture ricettive presenti sul territorio regionale, con l'obiettivo di supportare il processo di informazione e prenotazione dei potenziali turisti.

La piattaforma DMS della Regione Marche, è una piattaforma tecnologica, che si avvale di una infrastruttura telematica dove l'offerta ricettiva regionale, tramite il servizio di "Richiesta informazioni e prenotazione strutture ricettive" (sul sito www.turismo.marche.it), può effettuare la promozione dei servizi offerti, personalizzando la propria postazione, ed effettuare la vendita on-line.

⁴⁴ Il capitolo fa riferimento al progetto "Piano di marketing strategico del territorio del Gal Montefeltro" (Pencarelli e Dini, 2015).

Figura 3.1: Obiettivi e fasi operative del piano



Fonte: Rossini L. (2010)

Ai fini della raccolta delle informazioni si è proceduto attraverso due diversi (ma integrati) strumenti di indagine (Yin, 2003). Il primo strumento di studio si è fondato sull'osservazione partecipante (Corbetta, 1999), realizzata dall'autore in quanto ricopre una carica amministrativa⁴⁵ all'interno dei Comuni che fanno parte del GAL Montefeltro.

Il secondo strumento di studio è il ricorso all'analisi dei documenti, in particolare degli studi di settore, dei report intermedi, oltre che di fonti esterne come stampa specializzata e database su dati macro economici e turistici.

⁴⁵ Mauro Dini è Sindaco del Comune di Lunano dal maggio del 2014.

3.2. Definizione degli obiettivi regionali di sviluppo turistico

3.2.1 Analisi della situazione attuale e dei concorrenti

L'elaborazione di un piano di marketing turistico richiede un'analisi che prenda in considerazione la condizione dei fattori, la strategia, la struttura e la rivalità tra le imprese, i settori complementari e di supporto e le condizioni della domanda, i quattro grandi ambiti dalla cui interazione dipendono le capacità competitive di un distretto turistico, cui si affianca l'attività di governo locale e regionale. Le risorse e i servizi presenti sul territorio, devono essere valutati secondo un approccio sia qualitativo che quantitativo, e deve riguardare:

- le risorse turistiche;
- il sistema dell'ospitalità del GAL Montefeltro (analisi dell'offerta ricettiva);
- l'identificazione e confronto dei concorrenti;

3.1.1.1 Le risorse turistiche

L'approccio esperienziale prende come punto di riferimento il modello concettuale dell'economia dell'esperienza, dove il territorio è inteso come “palcoscenico”, per l'offerta al mercato di esperienze turistiche significative e distintive. Il modello dell'economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 2000) si basa sull'idea che i consumatori non domandano e non acquistano più solo beni o servizi, ma esperienze. Rispetto ai servizi, le esperienze sono prodotti che si qualificano per la loro unicità e capacità di essere personali, anziché personalizzati, oltre che per il fatto che vengono “messe in scena” anziché erogate. Il cliente è considerato un ospite da coinvolgere emotivamente, intellettualmente ed anche fisicamente nel processo di generazione del valore, facendogli vivere esperienze originali e autentiche, capaci di lasciare ricordi indelebili nella memoria. L'esperienza si accresce di valore grazie al contributo determinante del personale di contatto ed alla capacità di creare senso del brand di coloro che allestiscono l'offerta e dell'ambiente ove l'esperienza si mette in scena.

In questa ottica le risorse che possono concorrere alla realizzazione di esperienze turistiche non sono rappresentate solo dalle strutture ricettive, ma da tutte le risorse ed attrattive

turistiche che rientrano nel modello di analisi delle cinque dimensioni (le 5 A) che qualificano un territorio come destinazione turistica, come ad esempio imprese commerciali e di servizi, imprese agricole, artigianali, istituzioni museali e culturali, strutture sportive, ecc. (Pencarelli e Forlani, 2010, pag. 135).

Il modello concettuale delle 5 A, illustrato nel capitolo 2, può essere utile per analizzare e mappare in profondità le risorse turistiche del GAL Montefeltro, al fine di verificare in dettaglio quanto il territorio identifichi una destinazione. Questa fase non è prevista nel presente rapporto, che si limita a richiamare l'offerta delle risorse in via generale, rinviando a studi successivi la ricognizione puntuale. In questa sede (prossimo paragrafo) ci si limita a illustrare le risorse ricettive.

3.1.1.2 Il sistema dell'ospitalità del GAL Montefeltro (analisi dell'offerta ricettiva)

3.1.1.2.1 Il confronto fra Marche, Provincia e GAL Montefeltro

In questo paragrafo viene illustrata l'offerta ricettiva che caratterizza la Regione Marche, la Provincia di Pesaro e Urbino e il GAL Montefeltro (alberghiere, extra-alberghiere e all'aperto)⁴⁶.

Per quanto riguarda il peso delle strutture e della capacità ricettiva fra i diversi livelli territoriali, si segnala che le strutture ricettive del GAL Montefeltro rappresentano l'11% degli esercizi regionali e il 38% degli esercizi provinciali (8% della capacità ricettiva).

La proporzione diminuisce sensibilmente se si prendono in considerazione i posti letto, in questo caso il GAL rappresenta solo il 4,5% del totale su base regionale e il 19,7% su base provinciale.

⁴⁶ Le strutture che compongono l'offerta turistica della Regione Marche rientrano nelle seguenti categorie:

- strutture ricettive alberghiere: alberghi (1,2,3,4,5 stelle) e residenze turistico alberghiere;
- strutture ricettive extralberghiere : agriturismi e country house, ostelli per la gioventù, case per ferie, bed and breakfast, rifugi alpini;
- strutture ricettive all'aperto: campeggi, villaggi turistici.

Tabella 3.2 strutture e posti letto del GAL rispetto alla Provincia e alle Regione (valore assoluto e valore percentuale)

		Valore assoluto	% rispetto alle Marche	% rispetto alla Provincia di PU
Marche	Strutture	4.509		
	Posti letto	181.597		
PU	Strutture	1.306	29,0%	
	Posti letto	41.339	22,8%	
Gal	Strutture	496	11,0%	38,0%
	Posti letto	8.161	4,5%	19,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati Osservatorio Turismo Regione Marche e Provincia di Pesaro e Urbino e Rimini (2014)

Le strutture ricettive del GAL Montefeltro a livello regionale e provinciale esprimono un discreto numero di strutture, che però si caratterizzano per dimensioni medie/piccole.

Al fine di valutare la potenzialità ricettiva delle strutture del GAL Montefeltro rispetto alla Regione e alla Provincia, si mettono a confronto i valori assunti dall'indicatore di ricettività⁴⁷ (rapporto posti letto giornalieri/abitanti) e la densità ricettiva (rapporto posti letto giornalieri/kmq) nei diversi ambiti territoriali.

Risulta evidente (tabella 3.3), che la dotazione di posti letto del territorio del GAL Montefeltro rispetto alla popolazione ed all'estensione geografica dell'area è significativamente inferiore rispetto alla media regionale e provinciale.

Tabella 3.3: indicatore di ricettività e la densità ricettiva del GAL rispetto alla Regione e alla Provincia

	Marche	PU	Gal
Indicatore di ricettività (posti letto giornalieri/abitanti)	0,11	0,11	0,08
Densità ricettiva (posti letto giornalieri/kmq)	18,7	14,3	4,5

Fonte: ns. elaborazione su dati Osservatorio Turismo Regione Marche e Provincia di Pesaro e Urbino e Rimini (2014)

⁴⁷ Valori pari a 1 indicano che la destinazione turistica è in grado di ospitare un turista per ogni abitante residente.

Soprattutto la densità ricettiva risulta inferiore: con un valore di 4,5, il GAL ha un indicatore di 3/4 volte più basso rispetto al contesto provinciale (14,3) e regionale (18,7).

Entrando nel merito dell'offerta ricettiva, i dati (tabella 3.4) indicano l'importanza delle strutture extra-alberghiere nella dotazione di posti letto sia a livello regionale (22,3%), sia a livello Provinciale (25,3%), nel GAL Montefeltro, le strutture extralberghiere coprono il 53,5% dei posti letto. Quest'ultimo dato potrebbe essere influenzato dalla presenza delle residenze universitarie di Urbino.

Tabella 3.4: Strutture ricettive e posti letto nelle Marche, nella Provincia di Pesaro e Urbino e nel GAL Montefeltro

	Marche				PU				Gal			
	N° Strutture	Inc %	N° posti letto	Inc %	N° Strutture	Inc %	N° posti letto	Inc %	N° Strutture	Inc %	N° posti letto	Inc %
Alberghiere	898	19,9%	74.699	41,1%	312	23,9%	19.926	48,2%	75	15,1%	3.151	38,6%
Extra-alberghiere	3.399	75,4%	40.468	22,3%	956	73,2%	10.445	25,3%	409	82,5%	4.280	52,4%
All'aperto	212	4,7%	66.430	36,6%	38	2,9%	10.968	26,5%	12	2,4%	730	8,9%
	4.509		181.597		1.306		41.339		496		8.161	

Fonte: ns. elaborazione su dati Osservatorio Turismo Regione Marche e Provincia di Pesaro e Urbino e Rimini (2014)

Dall'analisi delle varie tipologie di strutture ricettive (tabella 3.5) emerge una situazione abbastanza simile per tutti i tre livelli territoriali analizzati.

Tabella 3.5: Strutture ricettive presenti nelle Marche, nella Provincia PU e nel GAL nel dettaglio suddivise per tipologia d'esercizio

Tipologia strutture	Regione				Provincia				Gal			
	N. strutture	Inc %	N. posti letto	Inc %	N. strutture	Inc %	N. posti letto	Inc %	N. strutture	Inc %	N. posti letto	Inc %
Alberghi	849	18,8%	70.400	38,8%	300	23,0%	19.442	47,0%	72	14,5%	3.020	37,0%
Residenze turistico alberghiere	49	1,1%	4.299	2,4%	12	0,9%	484	1,2%	3	0,6%	131	1,6%
Campeggi, agricampeggi e aree di sosta	212	4,7%	66.430	36,6%	38	2,9%	10.968	26,5%	12	2,4%	730	8,9%
Villaggi turistici	14	0,3%	5.989	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Agriturismi e country house	1.078	23,9%	14.857	8,2%	308	23,6%	4.514	10,9%	136	27,4%	1.987	24,3%
Ostelli per la gioventù	32	0,7%	2.739	1,5%	8	0,6%	239	0,6%	6	1,2%	194	2,4%
Case per ferie	80	1,8%	5.415	3,0%	16	1,2%	1.366	3,3%	8	1,6%	280	3,4%
Bed and breakfast	1.460	32,4%	11.069	6,1%	311	23,8%	1.434	3,5%	160	32,3%	799	9,8%
Rifugi alpini	14	0,3%	399	0,2%	3	0,2%	117	0,3%	3	0,6%	117	1,4%
Altro[1] (case religiose, app. immobiliare, affittacamere, case e appartamenti per vacanza, residenze d'epoca, alloggi in affitto)	721	15,99%	n.d.	n.d.	310	23,74%	2.775	6,71%	96	19,35%	903	11,06%
Totale	4.509		181.597		1.306		41.339		496		8.161	

Fonte: ns. elaborazione su dati Osservatorio Turismo Regione Marche e Provincia di Pesaro e Urbino e Rimini (2014)

Il territorio del GAL si contraddistingue per una minore presenza percentuale di strutture alberghiere, che a livello regionale incidono per il 18,8%, a livello provinciale per il 23% mentre nel territorio del GAL pesano appena il 14,5%. Simmetricamente si rileva una maggiore presenza di agriturismi e country house, che incidono in percentuale, rispettivamente, per 23,9% (Regione), il 23,6% (Provincia) e il 27,4% (GAL)

La formula bed and breakfast rappresenta un numero consistente di strutture su base regionale, provinciale e nel GAL Montefeltro, ma esprime una limitata capacità ricettiva in termini di posti letto, anche in considerazione del fatto che secondo la legge regionale un bed & breakfast non può avere più di 6 posti letto⁴⁸.

⁴⁸ Nelle Marche Legge Regionale 11 luglio 2006 Testo Unico delle norme regionali in materia di turismo all'art. 34 definisce il servizio di "Offerta del servizio di alloggio e prima colazione". Al comma 2 prevede che "L'attività di cui al comma 1 può essere esercitata in non più di tre camere, con un massimo di sei posti letto, della casa utilizzata ed i relativi servizi devono essere assicurati, per non più di trenta giorni consecutivi per ogni ospite, avvalendosi della normale organizzazione familiare".

Dal punto di vista dei singoli Comuni, in termini posti letto Urbino costituisce da solo il 25% dell'offerta ricettiva totale, a seguire Cagli (13,0%), Carpegna (6,5%), Apecchio (5,3%), Frontino (5,0%), Acqualagna (3,8%), Borgo Pace (3,1%), Fermignano e Pennabili (3,0%).

Per quanto riguarda l'indice di utilizzazione delle strutture (presenze annuali/capacità ricettiva lorda annuale), nel 2014 il GAL Montefeltro presenta un indice lordo del 18%. Trai i Comuni Urbino (75%), Montecopiolo 43 (%), Macerata Feltria (36%), Petriano (31%), Urbania (25%), Carpegna (18%), Monte Grimano Terme (17%), Montecalvo in Foglia (16%), Sassorvaro e Sant'Angelo in Vado (15%), Acqualagna, Zona Val Marecchia e Sassofeltrio (13%).

In conclusione, il territorio del GAL si contraddistingue per un sistema dell'ospitalità diffuso, incentrato soprattutto sulle strutture extralberghiere e all'aperto, che generano circa il 61% dei posti letto disponibili, la dotazione alberghiera è relativamente modesta, oltre che prevalentemente localizzata nei comuni con maggiore popolazione.

Il Comune di Urbino esprime $\frac{1}{4}$ della capacità ricettiva di tutto il territorio con un tasso di utilizzazione elevato (75%) distinguendosi tra le altre realtà per un utilizzo annuale significativo delle strutture ricettive.

3.1.1.3 L'identificazione e confronto dei concorrenti

Per identificare i principali competitors dell'area del GAL Montefeltro si propone un'analisi suddivisa in due parti: la prima riguarda Urbino, intesa come destinazione che compete direttamente nell'arena delle città d'arte e che certamente si trova in una fase di maggior compimento, rispetto alle 5 A descritte nel capitolo due; la seconda riferisce al territorio del GAL Montefeltro, posizionabile tra le destinazioni in fase di compimento che godono di risorse ambientali e sociali di eccellenza, ma poco conosciute e non sufficientemente valorizzate. Questa destinazione in fase di formazione (Pencarelli e Splendiani, 2010) e di sviluppo del proprio ciclo di vita non può ancora mettersi in diretta competizione con altre località che mostrano caratteristiche simili ma con un livello di notorietà maggiore.

3.1.1.3.1 La competizione con le Città D'arte

Il turismo che riguarda le città d'arte fa parte dell'insieme più ampio che riguarda il turismo culturale, esse si presentano come località con un potenziale di crescita interessante, visto e considerato che gli stranieri sono i principali turisti e a livello internazionale la domanda è in continua crescita (UNTWO).

Dal 2010 al 2014 secondo lo studio del Cst diffuso da Assoturismo Confesercenti, gli arrivi turistici nelle città di interesse storico e artistico sono cresciuti dell'11,3% (circa 3,9 milioni), mentre le presenze sono aumentate del 9,9% (+9,3 milioni), contro una variazione complessiva italiana del 5% degli arrivi e del -1,2% delle presenze.

Le città d'arte interessano soprattutto agli stranieri, che tra il 2010 ed il 2014 sono aumentati del 14,4%, contro una crescita totale in Italia dell'11,6%. Non solo: gli stranieri che visitano i centri di interesse storico e culturale spendono anche di più. Chi viaggia per motivi culturali o in una città d'arte spende in media ogni giorno il 25% in più degli altri turisti: 129 euro al giorno rispetto ai 103 in media rilevati nel 2013. Soprattutto in moda e cultura, binomio indissolubile in Italia: il 43,2%, nella sua permanenza in Italia, acquista articoli di abbigliamento, circa il 42% acquista biglietti e card per musei mentre il 24,4% compra anche calzature.

Anche per quanto riguarda il livello di occupazione delle camere si evidenzia come nel 2013 si registrino nelle strutture alberghiere e complementari, localizzate in queste località, una media del 50,4% di camere vendute, più elevata del 42,5% della media italiana e con un recupero rispetto al difficile 2012 (+4,3% per le strutture ricettive in città).

Per i turisti nazionali e internazionali le ricchezze del patrimonio artistico legata alla presenza di un'offerta eno-gastronomica tipica e di qualità rappresentano le motivazioni principali di visita. Quest'ultimo dato è molto interessante nella logica del territorio del GAL Montefeltro che potrebbe completare e rafforzare l'offerta proposta principalmente dalla città di Urbino.

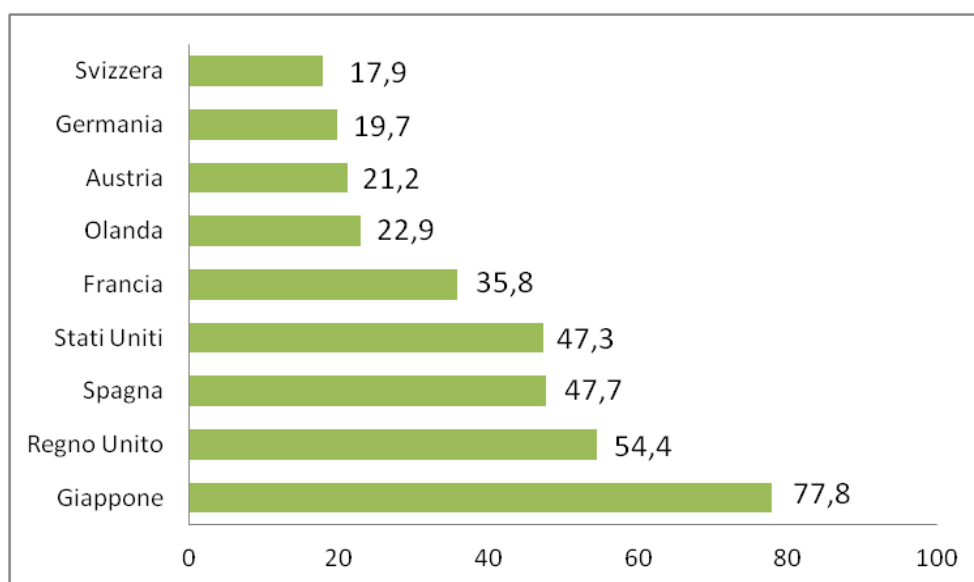
Tabella 3.6: il peso del turismo nelle Città d'arte in Italia (valori %)

	Italiani	Stranieri	Totale
2008	22,3	38,2	29,6
2009	18,2	40,8	28,2
2010	20,7	37	28,2
2011	19,5	32,8	25,5
2012	23,8	36,7	29,9
2013	22,6	37	29,8

Fonte: osservatorio nazionale sul turismo dati Unioncamere (2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014)

Nel grafico 3.7: vengono riportati i principali mercati di provenienza e che quindi rappresentano i mercati obiettivo per le città d'arte.

Grafico 3.7: Il turismo nelle città: i mercati di provenienza (% sul totale dei turisti in Italia per Paese di origine)



Fonte: elaborazioni ONT su dati Unioncamere – Impresa turismo 2012 su dati 2011

Le principali destinazioni straniere competitor nel contesto delle città d'arte sono Francia, Spagna e Regno Unito (Osservatori turistico regionale – Unioncamere Toscana). Nel contesto

italiano le principali città che costituiscono l'arena competitiva delle città d'arte per numero di turisti sono Roma, Milano, Venezia, Firenze, Verona, Torino, Bologna, Napoli, Padova.

A questo gruppo di città è opportuno aggiungere altre città che per localizzazione territoriale e caratteristiche dimensionali competono direttamente con Urbino, tra queste Ascoli Piceno, Perugia, Arezzo, Bologna, Ancona, Siena, Gubbio, San Marino, Ravenna.

3.1.1.3.2 La competizione del centro Italia

Per quanto concerne il territorio del GAL, a nostro avviso il rapporto "Identità del territorio e nuovi prodotti turistici nel Centro Italia" del 2011 consente di avere un importante punto di riferimento per valutare le aree che potenzialmente sono simili per caratteristiche e che quindi possono esprimere un'offerta turistica analoga.

Il rapporto definisce le risorse turistiche della Regione Abruzzo, Lazio, Marche, Molise, Umbria e Toscana che nel complesso risultano molto simili in termini di beni architettonici e culturali, enogastronomici, artigianali e di bellezze naturali.

Queste differenti Regioni a livello di offerta turistica, tenuto conto delle differenze delle cinque A che definiscono una destinazione, competono su medesimi mercati turistici e quindi sono potenzialmente in competizione tra di loro.

E' bene specificare che all'interno di quest'area convivono destinazioni turistiche molto conosciute in una fase di ciclo di vita avanzato e altre in via di sviluppo, come il territorio del GAL Montefeltro, e quindi non sempre possibile considerarle nel medesimo ambiente competitivo.

Se si considera che la destinazione Marche è principalmente interessata dal mercato italiano (82%) e caratterizzata da un turista di breve-media prossimità proveniente principalmente dalle regioni Emilia Romagna, la Lombardia, il Piemonte, Lazio e le Marche stesse, è facile desumere che al momento la competizione è più intensa tra queste stesse Regioni.

Per questo il mercato italiano, proprio per la sua quota determinante, dovrà essere considerato un mercato prioritario attraverso il rafforzamento del Brand Marche a la creazione della destinazione Urbino e il Montefeltro.

Attualmente il posizionamento della Provincia Di Pesaro e Urbino (livello della quale si dispongono i dati) risulta debole, in quanto la destinazione appare poco conosciuta rispetto ad altre provincie del centro Italia (vedi par: 3.3.2.3).

3.2.2 Analisi dei segmenti di mercato attuali e potenziali

Obiettivo di questo paragrafo è individuare la composizione e le caratteristiche della domanda turistica, partendo dalla dimensione nazionale per arrivare alla dimensione locale del GAL Montefeltro.

In particolare l'analisi riguarderà l'analisi della domanda, tipologia, decisione e il comportamento d'acquisto, caratteristiche socio-demografiche e il paese/area di provenienza.

3.2.2.1 Le nuove tendenze della domanda

L'epoca che stiamo vivendo può essere definita del turismo globale ed è caratterizzata dal fatto che non esistono più luoghi da scoprire, ma formule di visite diverse, sulla base di marcate differenze sociali e culturali nella domanda, che, nel medio e lungo periodo, appare destinata a diversificarsi ulteriormente. Ne consegue che la domanda diviene sempre più specializzata ed attenta a cercare soluzioni di visita personalizzate, tanto che nascono nuove forme di turismo e nuove modalità di praticare le tipologie tradizionali.

Il "nuovo" consumatore in nome dei principi su cui si basa, agisce direttamente cercando di selezionare alternative ai viaggi tradizionali, creando così una particolare e differente domanda di turismo.

Secondo Pencarelli T. e Forlani F. (2006), *"i nuovi turisti sono alla ricerca di esperienze autentiche, non artificiali e taroccate, capaci di esprimere l'identità profonda delle persone, capaci di collegarsi intimamente con l'eredità culturale del genius loci, delle produzioni tipiche, di tradizioni, locali"*. Il turista cerca un'esperienza che gli permetta di immergersi nel luogo prescelto, cercando in particolare di vivere emotivamente il territorio, attraverso le tipicità culturali e il patrimonio immateriale, che diventano uno dei principali punti di forza della destinazione in termini di sostenibilità.

Un contributo di interessante è quello di Sambri C. e Pegan G. (2007), ove , attraverso un'indagine empirica, cerca in primo luogo di constatare l'effettiva esistenza di un turista

responsabile, in secondo luogo tenta di definire i tratti del “nuovo” consumatore. Dalla letteratura emerge una certa incoerenza fra la crescente richiesta di turismo responsabile in vacanza e l’atteggiamento tenuto dal turista nella medesima. Tale conclusione prelude a una grande sensibilità verso i temi della sostenibilità, che però non vengono “testimoniati” dai comportamenti dei turisti durante la vacanza. La ricerca e la sperimentazione di itinerari sostenibili non sembra quindi guidata da valori e principi culturali propri dei turisti, ma più che altro dalla voglia di vivere un’esperienza non tradizionale e fuori dal comune. Per quanto riguarda la definizione del nuovo turista gli autori offrono una sintesi delle principali caratteristiche:

- è una figura incerta, sfuggente, più sensibile che sta progressivamente abbandonando il turismo tradizionale di massa alla ricerca di una nuova collocazione;
- è più maturo e severo, richiede standard qualitativi più alti;
- svolge forme di turismo diverse in momenti differenti, determinando un aumento dell’imprevedibilità e variabilità dei comportamenti d’acquisto;
- desidera vivere esperienze altamente personalizzate e coinvolgenti che consentono di vedere l’autentico, il vero, ciò che non è stato ancora inquinato dalla quotidianità;
- è spinto da interessi specifici come il turismo d’avventura e eco-turismo;
- concepisce il viaggio non tanto come uno *status symbol*, bensì come un’esperienza personale da vivere per se stesso e per nessun altro;
- si configura sempre più spesso come viaggiatore esperto, molto informato grazie alle innovazioni tecnologiche, al desiderio di conoscere nuove culture e all’aumento dell’età media che offre maggiori occasioni di viaggiare nell’arco della vita;
- è molto attento alla qualità della vita perciò, anche se non percepisce un reddito altissimo, è disposto a modificare il comportamento, restringendo la durata dei soggiorni o rivedendo il tenore di vita abituale, ma non sicuramente rinunciando a viaggiare.

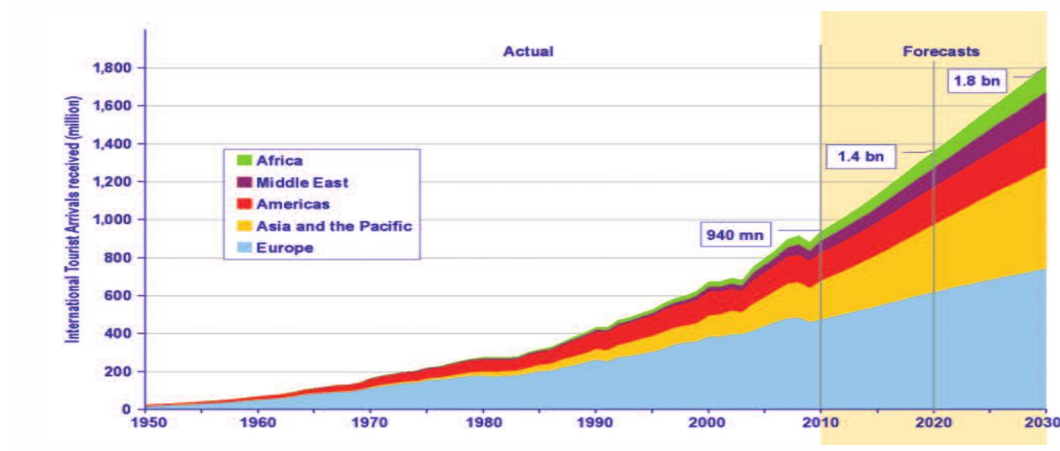
3.2.2.2 Le tendenze dei flussi turistici internazionali, nazionali, regionali e locali

Per comprendere quale sia l’esatta collocazione competitiva dei territori del GAL Montefeltro occorre partire da una visione allargata, comprendente il contesto internazionale e nazionale.

Negli ultimi sei decenni la crescita della domanda turistica è stata costante e vigorosa, trainando lo sviluppo del settore fino a farlo divenire uno dei più importanti dell'economia mondiale.

Anche nel 2015 è stato un altro anno favorevole per il turismo internazionale: secondo i dati dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO - World Tourism Barometer – January 2016) gli arrivi internazionali sono stati 1,184 miliardi con un incremento pari al 4,4%, ovvero 50 milioni in più rispetto al 2014.

Figura 3.8: flussi turistici internazionali



Fonte: UNTWO

Quasi tutte le macro-aree mondiali presentano variazioni positive negli arrivi: la crescita risulta più marcata per l'Europa (5%), seguono di poco le Americhe (4,9%), l'Asia e il Pacifico (4,8%) e infine il Medio Oriente (3,1%); solo l'Africa è in flessione (-3,3%).

L'Europa, che si conferma l'area più visitata del mondo, ha raggiunto quota 609,1 milioni di arrivi, con circa 28,8 milioni di turisti in più rispetto al 2014; l'aumento è apprezzabile anche nell'Europa Meridionale/Mediterranea con 10,2 milioni di arrivi in più (+4,8%).

Secondo dati Istat nel 2014 in Italia le presenze dei clienti nel complesso degli esercizi ricettivi sono circa 377,8 milioni (+0,3% rispetto al 2013) e 106,6 milioni gli arrivi (+2,6%).

Negli esercizi alberghieri si rilevano circa 84,2 milioni di arrivi e 254,9 milioni di presenze, in aumento sul 2013 rispettivamente dell'1,9% e dello 0,1%; la permanenza media cala leggermente (3,03 notti, pari a -0,05).

Negli esercizi extra-alberghieri si registrano 22,3 milioni di arrivi, in notevole aumento rispetto all'anno precedente (+5,1%) e 122,8 milioni di presenze, (+0,7%), con una conseguente riduzione della permanenza media (5,51 notti, -0,24).

Le presenze dei clienti residenti in Italia sono circa 191 milioni (-0,5% sul 2013), quelle dei clienti non residenti circa 186,8 milioni (+1,1%). La permanenza media scende per entrambe le componenti della clientela, in misura più marcata per quella residente.

Nel 2015 i dati Istat provvisori indicano che nel periodo gennaio-ottobre 2015 risultano in aumento sia gli arrivi (2,9%) che le presenze (1,7%), rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

La Marche nel 2014 registrano un lieve miglioramento degli arrivi (+0,7%), e delle presenze (0,5%), in linea con la crescita registrata nel 2013. Il segnale positivo, oltre alla crescita degli arrivi e delle presenze, riguarda soprattutto la crescita dei turisti stranieri, sia in termini di presenze e arrivi.

Il dato che appare maggiormente significativo riguarda il fatto che nonostante le numerose risorse e le consistenti infrastrutture disponibili nella Regione Marche, queste rappresentano solo il 2,1% degli arrivi e il 3,1% delle presenze nazionale.

Tale dato risulta nettamente inferiore rispetto alle Regioni che presentano caratteristiche morfologiche e culturali simili: la Toscana e l'Emilia Romagna costituiscono rispettivamente l' 11% e il 10% delle presenze totali nazionali.

Il potenziale turistico della Regione è dunque elevato ma necessita di interventi di riqualificazione e di valorizzazione.

I flussi turistici della Provincia di Pesaro e Urbino non sono in linea con il trend positivo della Regione Marche, registrando una diminuzione del -0,6% degli arrivi e -1,4% delle presenze, anche in questo caso la crescita è dovuta sostanzialmente alla clientela straniera.

Il territorio del GAL Montefeltro consegue una performance molto negativa, messa in luce da una variazione significativa degli arrivi (-5,8%) e delle presenze (-2,0%) nel periodo considerato.

Tabella 3.9: arrivi e presenze nazionali e locali 2014 con analisi variazioni 2014/2013,
2013/2012

		ITALIANI			STRANIERI			TOTALE				
		Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Var annue arrivi	Var annue presenze	Perm. media
Italia	2012	54.994.582	200.116.495	3,6	48.738.575	180.594.988	3,7	103.733.157	380.711.483			3,7
	2013	50.599.125	184.423.279	3,6	48.623.439	180.046.980	3,7	99.222.564	364.470.259	-4,3%	-4,3%	3,7
	2014	54.964.500	191.007.493	3,6	51.635.500	186.792.507	3,6	106.600.000	377.800.000	7,4%	3,7%	3,5
Marche	2012	1.890.389	9.874.770	5,2	370.975	1.924.335	5,2	2.277.153	11.861.931			5,2
	2013	1.880.756	9.896.966	5,3	398.295	2.104.155	5,3	2.291.391	12.050.083	0,6%	1,6%	5,3
	2014	1.894.838	9.909.818	5,2	411.824	2.202.208	5,3	2.306.662	12.112.026	0,7%	0,5%	5,3
PU	2012	515.020	2.522.639	4,9	118.112	614.476	5,2	648.921	3.199.941			4,9
	2013	515.415	2.523.413	4,9	127.313	658.803	5,2	655.068	3.231.178	0,9%	1,0%	4,9
	2014	516.590	2.518.668	4,9	134.341	667.021	5,0	650.931	3.185.689	-0,6%	-1,4%	4,9
GAL	2012	136.533	599.976	4,4	18.729	145.284	7,8	155.262	745.260			4,8
	2013	135.550	599.329	4,4	26.739	171.735	6,4	162.289	771.064	4,5%	3,5%	4,8
	2014	125.871	581.357	4,6	26.944	174.370	6,5	152.815	755.727	-5,8%	-2,0%	4,9

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat, Osservatorio Turismo Regione Marche

In un contesto di difficoltà nazionale, tenendo conto delle forti differenze dei flussi turistici in termini assoluti, il territorio del GAL Montefeltro registra un performance molto negativa dovuto soprattutto alla caduta degli arrivi e delle presenze dei turisti italiani.

3.2.2.3 Analisi della domanda nazionale e regionale per tipologia di destinazione turistica

Nel 2012, secondo la suddivisione dei flussi turistici per tipologia di destinazione dell'Istat⁴⁹, emerge che per gli arrivi sono le Città di interesse storico e Artistico ad avere la maggior

⁴⁹ I valori di seguito riportati fanno riferimento ai dati delle strutture ricettive ed alla classificazione utilizzata dall'ISTAT nelle "Statistiche sul Turismo". La classificazione dei vari comuni viene fatta in base alla risorsa "prevalente", per cui una destinazione che ha una percentuale del 51% di carattere balneare e il 49% di storico ed artistico, viene inserita solamente nel primo gruppo. Inoltre non è considerata la motivazione "affari". La classificazione adottata è approssimata, ma è comunque indicativa in particolare in termini di trend. La ripartizione è effettuata in sei classi principali (città di interesse storico e artistico, località montane, località lacuali, località marine, località termali, località collinari e di interesse vario), e due categorie residue (Capoluoghi di provincia n.a.c. e Comuni n.a.c.).

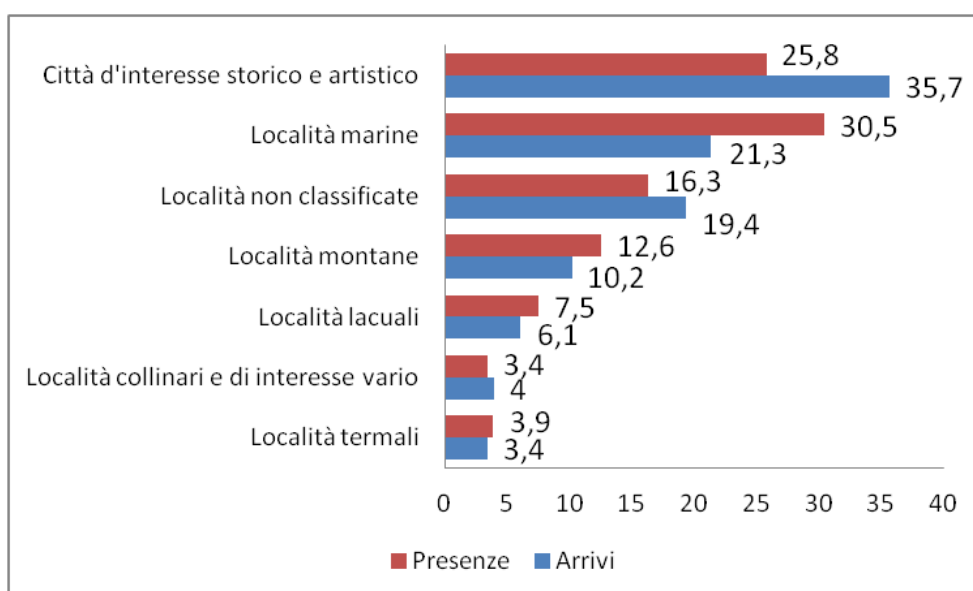
I Comuni del Gal Montefeltro sono così allocati nelle singole categorie; Località Termali (Apecchio, Auditore, Monte Grimano Terme), Località Montane (Borgo Pace, Carpegna, Frontino, Monte Cerignone, Montecopiolo, Pietrarubbia, Piobbico, Casteldelci, Maiolo, Pennabilli), Città d'Arte (Cagli, Macerata Feltria, Sant'Angelo in Vado, Urbania, Urbino, San Leo, Sant'Agata Feltria), Altri Comuni non altrimenti classificati (Acqualagna, Belforte All'Isauro, Cantiano, Fermignano, Lunano, Mercatello sul Metauro, Mercatino Conca, Montecalvo in Foglia, Novafeltria, Peglio, Petriano, Piandimeleto, Sassocorvaro, Sassofeltrio, Serra Sant'Abbondio, Talamello, Tavoleto).

percentuale e a seguire località marine (21,3%), località non classificate (19,4%) e località Montane (10,2%).

Per quanto riguarda le presenze, sono le località Marine ad avere la percentuale maggiore (30,5%); seguono le città d'Interesse storico e artistico (25,8%), le località non classificate (16,3%) e le località Montane (12,6%).

Per comprendere il trend dei flussi turistici nelle destinazioni turistiche, è opportuno riportare l'analisi del rapporto della Mercury, che prende in considerazione il periodo di tempo 2000-2012.

Grafico 3.10: Distribuzione degli arrivi e delle presenze dei clienti fra le tipologie di destinazioni turistiche in Italia (2012)

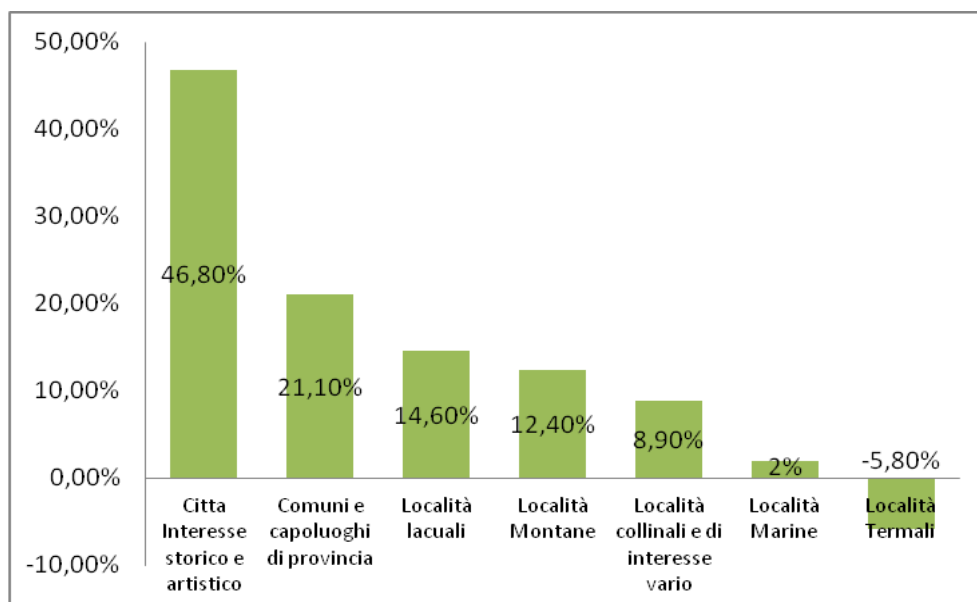


Fonte: XIX rapporto sul turismo Italiano (Mercury, 2013)

Lo sviluppo del movimento turistico verificatosi dal 2000 al 2012 (*XIX rapporto sul turismo Italiano*), è per il 42,7% degli arrivi e per il 46,8% delle presenze determinato dal soggiorno nelle destinazioni d'arte culturali; per il 20,7% degli arrivi e per il 21,15 delle presenze dall'aumento del turismo diffuso nelle destinazioni definite come non altrimenti classificate; per l'11,3% degli arrivi e per il 12,4% delle presenze dal movimento nelle località montane; per il 10,4% degli arrivi ma solo per il 2,0% delle presenze, dal soggiorno nelle destinazioni balneari (marine); per il 7,8% degli arrivi e per il 14,6% delle presenze dal soggiorno nelle

località lacuali e per il 5,6% degli arrivi e per l'8,9% delle presenze dal soggiorno nelle località collinari e di interesse vario.

Figura. 3.11: Differenziale turistico 2000-2012. Quota dell'aumento complessivo di presenze verificatosi nel periodo 2000-2012 imputabile ai vari turismi



Fonte: XIX rapporto sul turismo Italiano (Mercury, 2013)

Infine da segnalare il caso delle terme che, a fronte di un aumento dell'1,5% degli arrivi, rilevano una diminuzione di presenze del -5,8%.

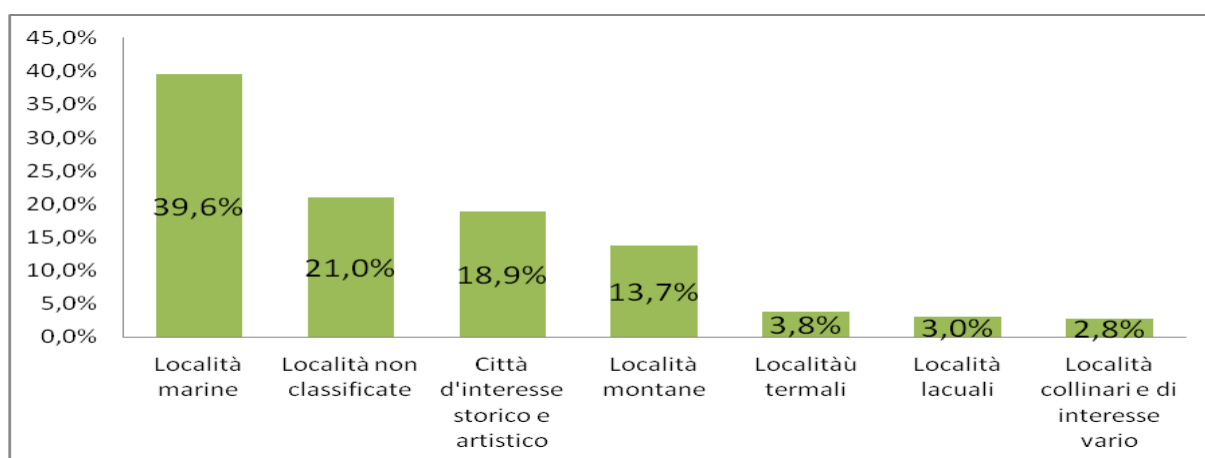
È possibile sostenere che la crescita del turismo italiano dal 2000 al 2012 è imputabile in gran parte al movimento delle città d'arte e d'affari, mentre le località marine confermano un andamento stazionario delle presenze nel corso dell'ultimo decennio.

È utile evidenziare alcune differenze nella propensione dei turisti residenti e stranieri rispetto alle destinazioni turistiche.

I dati mostrano differenze tra i turisti residenti rispetto agli stranieri sia nella composizione degli arrivi che delle presenze.

Per i primi, il 36,9% delle presenze è balneare e il 39,9% balneare-lacuale, mentre le destinazioni d'arte (città di interesse storico e artistico) sono solo il 18,9%, seguite con il 13,7% dalle località montane.

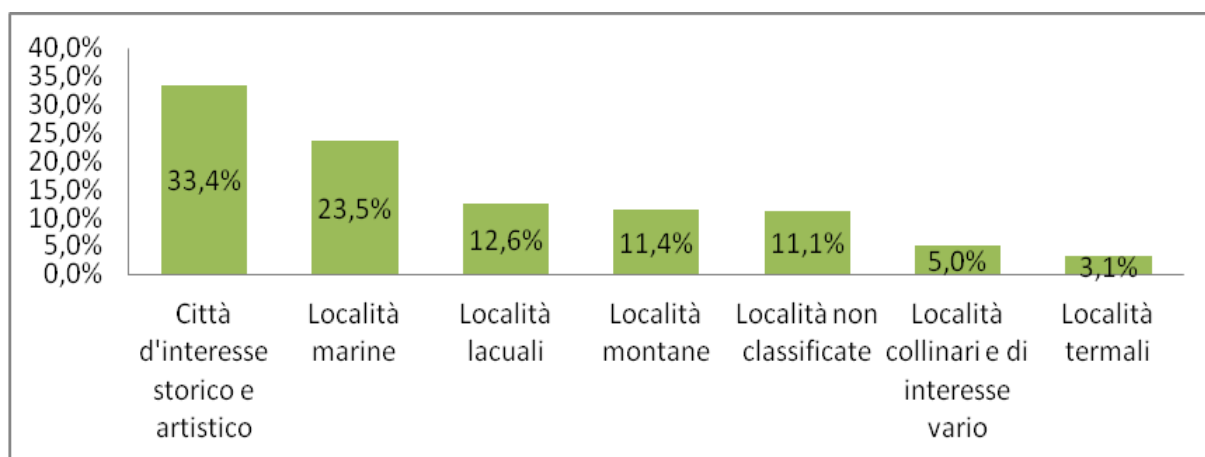
Grafico 3.12: Distribuzione degli arrivi dei clienti residenti in Italia fra le tipologie di destinazioni indicate (2012)



Fonte: XIX rapporto sul turismo Italiano (Mercury, 2013)

Per i clienti stranieri, in termini di presenze, prevalgono le destinazioni d'arte, culturali e d'affari (33,4%), a seguire destinazioni balneari (23,5%). Il 36,1% del movimento è balneare-lacuale, contro il 39,9% della componente nazionale.

Grafico 3.13: Distribuzione delle presenze dei clienti stranieri fra le tipologie di destinazioni indicate (2012)



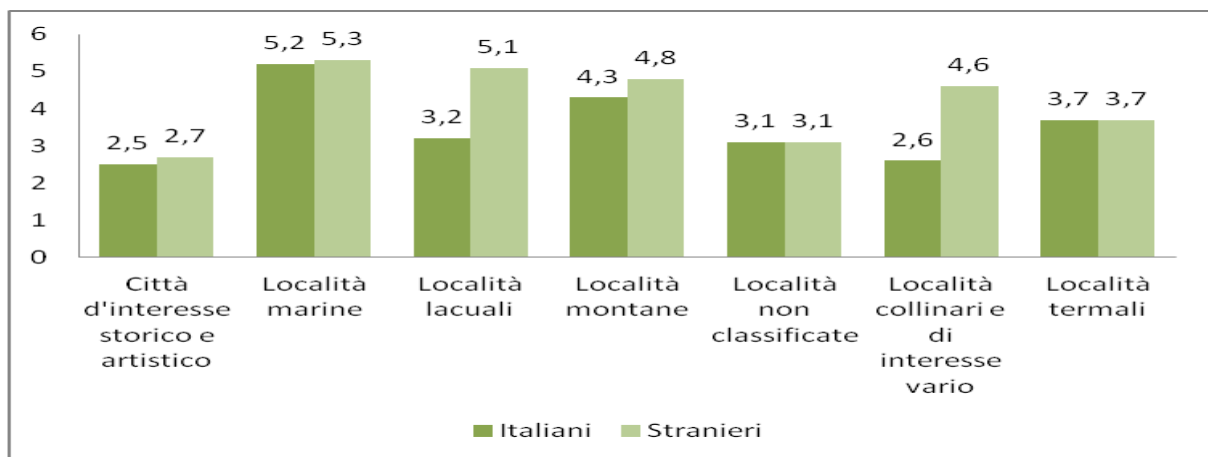
Fonte: XIX rapporto sul turismo Italiano (Mercury, 2013)

Anche per quanto concerne la permanenza media si registrano differenti valori, la più bassa è quella delle città d'arte con 2,5 notti per gli italiani e con 2,7 notti per gli stranieri, a fronte di una media nazionale che è rispettivamente di 3,6 notti sia per i residenti e di 3,7 notti per gli

stranieri. Per le località balneari la presenza è di 5,3 pernottamenti per gli italiani e di 5,2 per gli stranieri. È abbastanza alta anche la permanenza media del turismo montano: 4,8 giorni per i turisti stranieri e 4,3 giorni per quelli nazionali.

In generale continua la tendenza alla riduzione della permanenza media che nel biennio 2010 per gli italiani passa da 3,8 a 3,6 e per gli stranieri da 3,8 a 3,7.

Grafico 3.14: Permanenza media dei clienti domestici e dei clienti esteri in Italia in rapporto ai vari turismi (2012)



Fonte: XIX rapporto sul turismo Italiano (Mercury, 2013)

Per quanto riguarda il contesto regionale, il mare costituisce elemento di richiamo per il 64% dei turisti, a cui seguono le città d'arte (17%) e la montagna (9%).

Tabella 3.15: Distribuzione degli arrivi dei clienti residenti in Italia fra le tipologie di destinazioni (2012)

	Italiani	Stranieri	Totale
Località marine	70,90%	56,90%	63,90%
Città d'interesse storico e artistico	15,10%	19,80%	17,50%
Località montane	9,90%	7,80%	8,90%
Verde	3,00%	13,40%	8,20%
Altro	1,10%	2,10%	1,60%

Fonte: Istat

È opportuno precisare che molti italiani, viste le ridotte distanze, visitano le città d'arte in giornata, dalla mattina alla sera, come veri e propri escursionisti (*XIX rapporto sul turismo Italiano*).

Le motivazioni alla base della scelta della destinazione Marche per i turisti italiani, sono: la possibilità di essere ospitati da amici e parenti (12%), posto ideale per riposarsi (11,8%), presenza della casa nelle Marche (11,2%) e interessi naturalistici (11%). Le risorse naturalistiche rappresentano invece la prima motivazione di scelta della domanda internazionale (17,4%), a cui seguono la possibilità di essere ospitati da amici o parenti (13%), l'identificazione delle Marche come luogo per riposarsi (14%).

Tra le località più visitate dai turisti rientrano i centri storici (80%), cattedrali e i luoghi dello spirito (35%), i musei e le pinacoteche (21%), i parchi e la natura e i castelli (19%) e le cantine e le strade del vino (7%).

Gli stranieri manifestano un maggior interesse per il patrimonio storico, artistico e culturale, che si esplicita nella visita ai musei e ai monumenti e siti di interesse archeologico.

La ricca offerta enogastronomica della Regione assume un ruolo significativo durante la vacanza sia per gli stranieri che per gli italiani.

Il turismo della Regione Marche è concentrato per buona parte sulle destinazioni balneari, mentre appare ancora marginale il turismo legato alle aree dell'entroterra. Un leva che dovrebbe essere utilizzata per aumentare il numero di turisti è il turismo legato alle città d'arte che risulta in continua crescita a livello nazionale, grazie soprattutto ai turisti stranieri che stanno trainando la domanda a livello internazionale. Il territorio del Gal Montefeltro grazie alla città di Urbino potrebbe ottenere importanti benefici da questo trend di crescita, attraverso la costituzione di un offerta integrata tra Urbino e il Montefeltro.

3.2.2.4 Tendenze della domanda Regionale

Secondo l'Isnart⁵⁰ emergono alcune importanti indicazioni per quanto concerne le dinamiche legate alla domanda turistica regionale. Nel 2012, tra i turisti che hanno svolto il proprio

⁵⁰ Per approfondire vedi il rapporto "Soddisfazione del cliente e le ricadute economiche del turismo nelle Marche" del 2014.

soggiorno nelle Marche, l'82% è di nazionalità italiana e solo il 18% di nazionalità straniera, evidenziando la rilevante importanza del mercato interno per l'economia turistica regionale.

Tra questi, il 25,5% proviene dalla Lombardia (Tabella 3.16), a seguire le Marche (18,7%), Lazio (13,5%), Emilia Romagna (13,1%), Piemonte (5,15), Veneto (5,1%) e Campania (4,4%) e altro (14,5%).

I flussi turistici internazionali assumono una posizione più marginale (Tabella 3.16) attestandosi al 18%. La provenienza dei turisti stranieri in ordine di importanza è: Germania (21%), seguita dal Regno Unito (16%), dal Belgio (8,4%), dalla Svizzera (10,4%) e dai Paesi Bassi/Olanda (6,9%), Francia (5,8%) e Russia (5,2%).

Tabella 3.16: le Regioni di provenienza dei turisti nelle Marche nel 2014

Lombardia	25,50%
Marche	18,70%
Lazio	13,50%
Emilia Romagna	13,10%
Piemonte	5,10%
Veneto	5,10%
Campania	4,40%
Altro	14,5

Fonte: Isnart – La soddisfazione del cliente e le ricadute economiche del turismo (2014)

Elevata la componente di turismo abituale, sia per gli italiani (il 49,6% è già stato almeno in un'altra occasione in vacanza nella regione) che per gli stranieri (43,2%), mentre tra i principali canali di comunicazione emerge il passaparola che influenza le decisioni di come e dove andare in vacanza nel 37,2% dei casi, senza disparità tra domanda italiana ed internazionale, seguito a distanza dal web (12,7% degli italiani, 16,9% degli stranieri).

I turisti che visitano le Marche sono principalmente sposati/conviventi con figli (59,2%) e single (21,4%), operai ed impiegati nell'industria e nei servizi con mansioni di elevata qualificazione professionale (23,9%), professionisti, tecnici (19,3%) e piccoli imprenditori (15,8%).

Tabella 3.17: la provenienza degli stranieri nelle Marche nel 2014

Germania	21,00%
Regno Unito	16,60%
Belgio	8,40%
Svizzera	10,40%
Paesi Bassi/Olanda	6,90%
Francia	5,80%
Russia	5,20%
Austria	4,50%
Romania	4,40%
Altri Paesi	27,20%

Fonte: Isnart – La soddisfazione del cliente e le ricadute economiche del turismo (2014)

Tra le motivazioni principali di visita, fattori che portano in prima battuta a scegliere una destinazione turistica, emergono quelli di ordine pratico quali l'ospitalità offerta da amici e parenti, sia per gli italiani

La spesa media pro-capite per la vacanza è pari a:

- per il viaggio A/R 52 euro spesi dagli italiani e 400 euro dagli stranieri;
- per l'alloggio 37 euro al giorno dagli italiani e 38,5 euro dagli stranieri;
- per le spese extra viaggio e alloggio sostenute sul territorio 31 euro al giorno spesi dagli italiani e 47 euro al giorno dagli stranieri.

Rispetto al 2013 emerge una maggiore propensione a spendere per il viaggio A/R da parte degli stranieri (si passa dai 187 euro ai 400 euro) mentre si riduce leggermente la spesa media per l'alloggio degli italiani (in media circa 7 euro in meno al giorno a persona). Per gli altri beni e servizi acquistati nel corso della vacanza la spesa media è più bassa rispetto al 2013 sia per gli italiani (16 euro in più al giorno) che per gli stranieri (9 euro in più).

In sintesi, le motivazioni principali della scelta dei turisti che vengono nelle Marche attengono principalmente alla possibilità di rilassarsi, alla salubrità della destinazione e al clima "famigliare" che è possibile riscontrare grazie all'ampio numero di turisti che approfitta dell'ospitalità di amici e parenti.

La possibilità di praticare un'attività sportiva assume un ruolo marginale nella scelta della destinazione, ma durante buona parte dei turisti dichiarano di praticare differenti attività sportive, tra le quali troviamo il nuoto, il ciclismo, il tennis, le passeggiate e il trekking.

Stessa dinamica per quanto riguarda l'offerta enogastronomica della Regione, che al momento non sembra incidere fortemente nella scelta della destinazione da parte dei turisti, ma assume un ruolo rilevante durante la vacanza.

Da qui l'importanza di valorizzare l'accoglienza in termini di strutture e servizi legati alle attività sportive, alle escursioni, ai momenti di intrattenimento e alla scoperta delle tradizioni enogastronomiche, da integrare ai prodotti turistici già consolidati come quello balneare e culturale.

3.2.2.5 Il confronto dei flussi turistici tra Marche, Provincia e GAL Montefeltro

In questo paragrafo viene illustrata l'incidenza dei flussi turistici (presenze e arrivi) del GAL Montefeltro rispetto alla Regione Marche e alla Provincia di Pesaro e Urbino tenendo conto dell'estensione del territorio e alla popolazione residente.

Tabella 3.18: Incidenza delle presenze e degli arrivi del GAL rispetto al contesto regionale e provinciale

	Arrivi		Presenze	
	2013	2014	2013	2014
GAL/Marche	7,1%	6,6%	6,4%	6,2%
GAL/PU	24,8%	23,8%	23,9%	23,7%

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Osservatorio Turismo Reg. Marche e Prov. di Rimini

Nel 2013 i flussi turistici del GAL Montefeltro rappresentano il 7,1% degli arrivi e il 6,4% delle presenze della Regione Marche. Peggiora leggermente la situazione nel 2014 dove il GAL esprime il 6,6% degli arrivi e il 6,2% delle presenze regionali.

Il GAL rappresenta nel 2013 il 25,8% degli arrivi e il 23,9% delle presenze provinciali, nel 2014 c'è un lieve peggioramento sia degli arrivi che delle presenze.

Al fine di valutare l’impatto dei flussi turistici rispetto alla popolazione residente sono stati presi in considerazione parametri in grado di monitorare il carico del turismo sul territorio, in particolare i fattori responsabili delle pressioni e degli impatti esercitati sull’ambiente, che si traducono nello sfruttamento delle risorse naturali, produzione dei rifiuti, inquinamento, ecc. Il primo è il *tasso di turisticità* che indica il livello di affollamento dei turisti sul territorio rispetto agli abitanti e misura le pressioni reali che il fenomeno turistico induce all'interno delle comunità, in termini di servizi e di infrastrutture (trasporti, approvvigionamento idrico e alimentare, smaltimento di acque reflue e di rifiuti, strutture per il tempo libero, ecc).

Tabella 3.19: Tasso di turisticità e densità turistica anno 2014

	Italia	Marche	PU	GAL	GAL (senza Urbino)
Indicatore di turisticità (presenze annue/abitanti)	6,2	7,8	8,8	9,0	2,7
Densità turistica (presenze annue/superficie)	1253,7	1288,4	1241,0	512,7	171,3

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Osservatorio Turismo Reg. Marche e Prov. di Rimini

L’indicatore di turisticità del GAL Montefeltro è maggiore degli altri contesti territoriali e nazionali (circa 9); tuttavia, se si calcola l’indicatore senza prendere in considerazione il Comune di Urbino (che rappresenta da solo circa il 60% di tutte le presenze territoriali), esso si caratterizza per una bassa incidenza dei flussi turistici (2,7), collocandosi molto al di sotto della media nazionale (6,2), regionale (7,8) e provinciale (8,8).

Questo significa che, se escludiamo Urbino, che rappresenta un destinazione molto significativa nel contesto turistico, anche in forza della presenza degli studenti universitari, gli attuali flussi turistici del territorio del GAL hanno un impatto marginale rispetto al contesto provinciale e regionale.

E' bene sottolineare che questo indice andrebbe ponderato sulla base della stagionalità dei flussi turistici⁵¹ che, nel caso del GAL, si concentrano per circa l'70% nel periodo aprile-settembre.

Il secondo indicatore, il tasso di *densità turistica*, quantifica il carico dei flussi turistici rispetto alla superficie territoriale.

Il valore dell'indicatore conferma la bassa densità delle presenze sul territorio del GAL (indice densità turistica 512,7), presentando un tasso di circa tre volte inferiore al contesto provinciale e regionale. Anche in questo caso se escludiamo il Comune di Urbino, l'indicatore assume un valore bassissimo (171,3) quasi otto volte minore al contesto provinciale (1253,7), regionale (1288,4) e nazionale (1241,0). L'estensione territoriale del GAL Montefeltro che risulta molto esteso (rappresenta circa il 62% del territorio provinciale), unito al fatto che i flussi turistici (escluso Urbino e Carpegna) sono modesti, ci permette di sostenere che il turismo è ancora un fenomeno limitato e ancorato a singole realtà senza un'approccio sistemico e organico.

Al fine di delineare ulteriormente le caratteristiche della domanda turistica del GAL Montefeltro verranno confrontati, rispetto alla Regione e alla Provincia, i dati relativi all'incidenza dei turisti stranieri e italiani, all'incidenza degli esercizi ricettivi utilizzati dai turisti (alberghiera e complementare) e al pernottamento medio. Il dato nazionale non verrà indicato perché non ritenuto significativo rispetto a questa analisi.

Tabella 3.20: Incidenza dei turisti italiani e stranieri sul totale presenze e arrivi per gli anni 2013/2014⁵²

		Marche		PU		GAL Montefeltro	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014
Italiani	Arrivi	82,5%	82,1%	79,5%	79,4%	83,5%	82,4%
	Presenze	82,5%	81,8%	79,6%	79,1%	77,7%	76,9%
Stranieri	Arrivi	17,5%	17,9%	20,5%	20,6%	16,5%	17,6%
	Presenze	17,5%	18,2%	20,4%	20,9%	22,3%	23,1%

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Osservatorio Turismo Reg. Marche e Prov. di Rimini

⁵¹ Secondo i dati dell'UNTWO la stagionalità dei flussi turistici non risulta un fenomeno localistico ma riguarda la domanda turistica globale.

⁵² Il dato del GAL Montefeltro non comprende la zona Alta val Marecchia.

Per quanto riguarda l'analisi della provenienza dei turisti, emerge una situazione simile tra i tre differenti livelli.

Infatti (Tabella 3.20), nell'anno 2014, i turisti italiani costituiscono circa i 4/5 degli arrivi (Regione 82,1%, Provincia 79,4%, GAL 82,4%) e delle presenze (Regione 81,8, Provincia 79,1%, GAL 76,9%) regionali, provinciali e del GAL.

Per quanto riguarda l'analisi delle strutture utilizzate dai turisti, emerge una situazione di sostanziale differenza fra i tre livelli analizzati.

Negli anni 2013 e 2014 gli arrivi regionali e provinciali sono concentrati maggiormente nelle strutture alberghiere (Regione 64,6% e 66,8%, Provincia 70,5% e 71,1%).

Significative anche in questo caso le differenze con il territorio del GAL Montefeltro che si differenzia soprattutto dal contesto della Provincia di Pesaro e Urbino, per i flussi turistici legati maggiormente alle strutture ricettive complementari.

Tabella 3.21: incidenza dei turisti fra strutture alberghiere e complementari nei tre diversi livelli territoriali per gli anni 2012 e 2013

		Marche		PU		GAL Montefeltr	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014
Strutture Alberghiere	Arrivi	64,6%	64,8%	70,5%	71,1%	48,4%	48,5%
	Presenze	43,1%	44,0%	55,1%	55,4%	26,6%	29,9%
Strutture Complementari	Arrivi	35,4%	35,2%	29,5%	28,9%	51,6%	51,5%
	Presenze	56,9%	56,0%	44,9%	44,6%	73,4%	70,1%

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Osservatorio Turismo Reg. Marche e Prov. di Rimini

Tale aspetto non emerge dagli arrivi, che risultano sostanzialmente equilibrati fra le strutture alberghiere e complementari (comunque gli arrivi alberghieri del GAL sono significativamente minori a quelli provinciali), ma soprattutto per le presenze totali delle strutture complementari, che nel 2014 costituiscono nel GAL i 2/3 (70,1%) contro il 56,0% della Regione Marche e il 44,0% della Provincia di Pesaro e Urbino.

Tabella 3.22: Durata media pernottamenti (in giorni) nella Regione Marche, Provincia di Pesaro e Urbino e GAL Montefeltro

	Medie		2013		2014	
	2013	2014	Alberghiere	Complementari	Alberghiere	Complementari
Marche	5,3	5,3	3,5	8,4	3,6	8,4
PU	4,9	4,9	3,9	7,5	3,8	7,5
GAL	4,8	4,4	2,6	6,7	2,7	6,0

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Osservatorio Turismo Regione e Provincia di Rimini

La *permanenza media turistica* è data dal rapporto tra il numero delle notti trascorse (presenze) e il numero dei clienti arrivati nella struttura ricettiva (arrivi), segnando il numero di giornate medie trascorse da ciascun turista nella località presa in considerazione.

La tabella 3.22 evidenzia l'evoluzione della permanenza media negli anni 2013 e 2014. I risultati consentono di effettuare due considerazioni: a) il territorio del GAL nel 2014 si caratterizza per soggiorni lievemente più brevi rispetto al contesto regionale e provinciale; b) c'è una differenza sostanziale tra la permanenza media nelle strutture alberghiere e quelle complementari.

In conclusione, sulla base delle dinamiche dei flussi turistici e degli indici calcolati, è possibile ulteriormente sottolineare che il GAL Montefeltro, esclusa la destinazione Urbino, si può qualificare come una destinazione turistica incompiuta e in *fase di formazione* (Pencarelli e Splendiani, 2010), assimilabile ad una destinazione allo stadio iniziale del ciclo vita, che possiede ampi margini di crescita senza il pericolo di compromettere l'equilibrio ambientale e sociale. Nelle destinazioni in fase di formazione il turismo non ha ancora avuto un significativo impatto sulla destinazione, quindi è la fase migliore per pianificarne le traiettorie di sviluppo.

3.2.2.6 I flussi turistici dei singoli Comuni del GAL Montefeltro

L'analisi ha l'obiettivo di definire le principali caratteristiche dei singoli Comuni rispetto alla tipologia di turisti (italiani, stranieri), alla tipologia di strutture ricettive utilizzate (strutture alberghiere e complementari) e alla permanenza media.

Nella tabella 3.23 sono descritti le percentuali degli arrivi totali del GAL rispetto ai singoli Comuni. Una prima considerazione è la forte differenza che emerge tra Urbino e i restanti Comuni, da solo infatti il primo costituisce il 60,8% degli arrivi nel 2014 (54,8% nel 2012). Se prendiamo le prime otto realtà comunali per numero di arrivi, essi costituiscono circa il 84% degli arrivi totali. Tra questi solo tre superano la soglia del 4% (Carpegna, Acqualagna e Urbania), mentre i restanti sei hanno percentuali comprese fra il 4% e il 1,5%, (Frontino, Cagli, Monte Grimano Terme, Montecopiolo, Montecalvo in Foglia, Sant'Angelo in Vado). I restanti 19 Comuni costituiscono circa il 16% degli arrivi totali, fra questi Piobbico, Macerata Feltria, Fermignano, Apecchio sono gli unici a superare 1%. La zona dell'Alta valle del Marecchia (sette Comuni) incide all'incirca (nel 2013 i dati del 2014 non sono disponibili) per il 7,6 %.

Tabella 3.23: Arrivi dei turisti nei singoli comuni del GAL Montefeltro per gli Anni 2012 – 2013-2014 (ordinati per percentuali arrivi 2014)⁵³

	Arrivi			Arrivi % sul tot Gal Montefeltro		Var % 13/14
	2012	2013	2014	2013	2014	
Urbino	86385	88929	92872	54,8%	60,8%	7,0%
Carpegna	9483	9226	8377	5,7%	5,5%	-13,2%
Urbania	6511	6783	7788	4,2%	5,1%	16,4%
Acqualagna	4498	7087	7657	4,4%	5,0%	41,3%
Frontino	6032	6033	5136	3,7%	3,4%	-17,4%
Cagli	5516	4908	4094	3,0%	2,7%	-34,7%
Monte Grimano Terme	0	3214	3556	2,0%	2,3%	100,0%
Montecopiolo	2819	2533	3158	1,6%	2,1%	10,7%
Montecalvo in Folgia	3437	3194	2844	2,0%	1,9%	-20,9%
Sant'Angelo in Vado	3618	2901	2449	1,8%	1,6%	-47,7%
Macerata Feltria	1881	2089	2332	1,3%	1,5%	19,3%
Fermignano	2397	2021	2163	1,2%	1,4%	-10,8%
Mercatello sul Metauro	1310	1353	1823	0,8%	1,2%	28,1%
Piobbico	2635	2334	1648	1,4%	1,1%	-59,9%
Apecchio	2194	2029	1219	1,3%	0,8%	-80,0%
Sassocorvaro	1484	958	1053	0,6%	0,7%	-40,9%
Cantiano	995	991	979	0,6%	0,6%	-1,6%
Borgo Pace	1531	777	897	0,5%	0,6%	-70,7%
Sassofeltrio	2	225	466	0,1%	0,3%	99,6%
Tavoletto	305	288	449	0,2%	0,3%	32,1%
Pietrarubbia	32	251	446	0,2%	0,3%	92,8%
Auditore	486	361	399	0,2%	0,3%	-21,8%
Piandimeleto	356	342	325	0,2%	0,2%	-9,5%
Petriano	340	435	319	0,3%	0,2%	-6,6%
Peglio	409	374	124	0,2%	0,1%	-229,8%
Monte Cerignone	125	90	99	0,1%	0,1%	-26,3%
Lunano	70	59	89	0,0%	0,1%	21,3%
Belforte All'Isauro	225	164	54	0,1%	0,0%	-316,7%
Mercatino Conca	0	0	0	0,0%	0,0%	7,0%
Zona Alta Val Marecchia	15789	12340		7,6%		
Totale	160865	162289	152815			

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Osservatorio Turismo Reg. Marche e Prov. di Rimini

⁵³ La zona dell'Alta Val Marecchia viene analizzata nel suo complesso in quanto il numero limitato di strutture ricettive in alcuni Comuni non consente la pubblicazione dei dati per motivi di privacy.

Tabella 3.24: presenze dei turisti nei singoli comuni del GAL Montefeltro per gli Anni 2012 – 2013-2014 (ordinati per percentuali presenze 2014)⁵⁴

	Presenze			Presenze % sul tot Gal Montefeltro		Var % 12/14
	2012	2013	2014	2013	2014	
Urbino	469128	493106	542418	64,0%	71,8%	10,0%
Carpegna	40114	39426	34930	5,1%	4,6%	-11,4%
Macerata Feltria	8241	10456	22753	1,4%	3,0%	117,6%
Urbania	18091	18245	20535	2,4%	2,7%	12,6%
Cagli	25609	21987	20305	2,9%	2,7%	-7,6%
Acqualagna	14783	18673	15278	2,4%	2,0%	-18,2%
Monte Grimano Terme	0	11559	11876	1,5%	1,6%	2,7%
Frontino	12164	12928	11497	1,7%	1,5%	-11,1%
Montecopiolo	11515	9723	11486	1,3%	1,5%	18,1%
Borgo Pace	4516	11715	8424	1,5%	1,1%	-28,1%
Sant'Angelo in Vado	9956	9310	7722	1,2%	1,0%	-17,1%
Fermignano	7668	6853	7297	0,9%	1,0%	6,5%
Apecchio	19447	14720	6923	1,9%	0,9%	-53,0%
Montecalvo in Folgia	7323	9662	6584	1,3%	0,9%	-31,9%
Piobbico	11638	12092	6198	1,6%	0,8%	-48,7%
Mercatello sul Metauro	3250	3540	5035	0,5%	0,7%	42,2%
Sassocorvaro	6530	3729	4344	0,5%	0,6%	16,5%
Cantiano	3390	3283	3169	0,4%	0,4%	-3,5%
Auditore	2601	2327	2260	0,3%	0,3%	-2,9%
Piandimeleto	1096	1594	1420	0,2%	0,2%	-10,9%
Tavoletto	1022	1387	1345	0,2%	0,2%	-3,0%
Sassofeltro	304	1117	901	0,1%	0,1%	-19,3%
Pietrarubbia	73	570	834	0,1%	0,1%	46,3%
Petriano	912	831	684	0,1%	0,1%	-17,7%
Peglio	1884	1720	535	0,2%	0,1%	-68,9%
Lunano	314	476	448	0,1%	0,1%	-5,9%
Belforte All'Isauro	470	800	299	0,1%	0,0%	-62,6%
Monte Cerignone	395	273	227	0,04%	0,0%	-16,8%
Mercatino Conca	0	0	0	0,00%	0,0%	
Zona Alta Val Marecchia	62826	48962				
Totale	745260	771064	755727			

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat e Osservatorio Turismo Reg. Marche e Prov. di Rimini

⁵⁴ La zona dell'Alta Val Marecchia viene analizzata nel suo complesso in quanto il numero limitato di strutture ricettive in alcuni Comuni non consente la pubblicazione dei dati per motivi di privacy.

Situazione leggermente diversa per quanto riguarda l'analisi delle presenze totali (Tabella 3.19): solo Urbino e Carpegna confermano il loro posizionamento, mentre i restanti Comuni non superano nessuno la soglia del 3%.

Nota a parte per Macerata Feltria il cui dato è giustificato dalla presenza di "rifugiati politici" in attesa di asilo politico, che hanno aumentato significativamente il numero delle presenze.

Tra i primi dieci Comuni per presenze che hanno percentuali comprese fra il 3% e il 1,5%, troviamo Cagli, Acqualagna, Urbania, Monte Grimano, Frontino, Apecchio, Frontino Montecopiolo.

Da sottolineare che Frontino è un piccolo Comune di 300 abitanti, quindi significative le sue 12.000 presenze che ne denotano al vocazione turistica.

Sia per gli arrivi che per le presenze, i primi otto Comuni (gli stessi) costituiscono circa il 84% dei flussi turistici. Va sottolineato che, fra questi Comuni, l'ordine di incidenza fra gli arrivi e le presenze è diverso, lasciando intuire una sostanziale differenza tra le medie dei giorni di pernottamento.

I restanti 26 Comuni esprimono circa il 25% delle presenze totali, fra Monte Grimano Terme, Macerata Feltria, Montecopiolo, Montecalvo in Foglia e Sant'Angelo in Vado superano l'1%.

Il Comune di Urbino presenta i maggiori flussi turistici, qualificandosi come una destinazione autonoma all'interno del GAL Montefeltro.

Esso infatti costituisce per entrambi gli anni presi in considerazione circa il 60,0% degli arrivi e il 71% delle presenze totali; le strutture utilizzate sono principalmente quelle alberghiere, anche se con pernottamenti più brevi a favore delle strutture complementari.

Nei Comuni di Mercatino Conca, Lunano, Monte Cerignone, Belforte All'Isauro, Sassofeltrio, Pietrarubbia, Tavoleto, Piandimeleto, Auditore, Petriano, Borgo Pace, Sassocorvaro, Cantiano, Mercatello sul Metauro, Fermignano il peso degli arrivi e delle presenze è minore del 1%.

Apecchio, Macerata Feltria, Piobbico, Montecopiolo, Sant'Angelo in Vado, Montecalvo in Foglia, Monte Grimano Terme, Cagli e Frontino si posizionano tra 1% e il 3%, mentre solo Urbania, Acqualagna e Carpegna superano il 4%.

I Comuni che hanno esclusivamente strutture complementari sono: Belforte All'Isauro, Lunano, Mercatello sul Metauro, Mercatino Conca, Monte Cerignone, Montecalvo in Foglia, Sassofeltrio e Tavoleto.

I Comuni dove le strutture complementari risultano essere la maggioranza in termini di presenze sono: Piobbico, Urbania, Apecchio, Fermignano, Urbino, Frontino, Zona Alta Val Marecchia, Acqualagna e Sant'Angelo in Vado, Cagli e Piandimeleto.

I Comuni ove le presenze alberghiere e complementari si distribuiscono quasi equamente il numero di presenze sono: Gallo di Petriano, Sassocorvaro, Borgo Pace, Cantiano e Carpegna.

I Comuni dove le strutture alberghiere incidono al di sopra del 70% per numero di presenze sono Montecopiolo, Peglio, Pietrarubbia, Macerata Feltria, Auditore e Monte Grimano Terme (97%).

Per quanto concerne la permanenza media i Comuni di Gallo di Petriano, Frontino, Pietrarubbia, Mercatello sul Metauro, Acqualagna, Urbania, Montecalvo in Foglia, Monte Cerignone non superano i 3 giorni, Sant'Angelo in Vado, Cantiano, Fermignano, Monte Grimano Terme, Montecopiolo, Sassocorvaro, Carpegna, Cagli, Peglio, Piandimeleto, Tavoleto, Belforte All'Isauro, Sassofeltrio e Macerata Feltria tra 3 e 5 giorni, Piobbico, Urbino, Auditore, Apecchio, Lunano e Borgo Pace più di 5 giorni.

In sintesi dall'analisi degli arrivi e delle presenze emerge che Urbino si conferma destinazione autonoma rispetto al contesto territoriale, mentre la restante parte del Gal (a parte Carpegna e Frontino) mostra le tipiche caratteristiche di una destinazione in fase di formazione allo stadio iniziale del proprio ciclo di vita. Per il resto emerge una situazione molto frammentata fra i singoli Comuni anche per quanto riguarda l'analisi qualitativa, ove emergono profonde differenze tra i singoli Comuni dal punto di vista delle strutture utilizzate, della tipologia di clienti e del pernottamento medio.

3.2.3 Definizione degli obiettivi di sviluppo

Obiettivi qualitativi possono essere rappresentati dal miglioramento dell'immagine, dalla destagionalizzazione, dall'aumento della penetrazione sui mercati esteri, mentre quelli quantitativi vengono in genere espressi in termini di arrivi, presenze e spesa.

Al fine di evitare l'incoerenza tra documenti programmatici dei differenti enti locali in tema di turismo, oltre alla definizione degli obiettivi previsti dal piano farà riferimento al documento programmatico "Linee guida per lo sviluppo del turismo provinciale" presentato

nell'ambito della conferenza programmatica sul turismo organizzata dalla Provincia di Pesaro e Urbino nel 2102 (Dall'Ara, Pencarelli, Splendiani, 2012).

Il documento definisce con un approccio multidimensionale gli obiettivi strategici con il quale una destinazione dovrebbe pianificare il proprio sviluppo, essi si possono suddividere in due aree, tutt'altro che in antitesi ma al contrario complementari, che rappresentano le due assi portanti dello sviluppo turistico *competitività e sostenibilità*.

3.2.3.1 Obiettivi strategici del GAL Montefeltro

Gli obiettivi strategici del territorio che riguardano il GAL Montefeltro, hanno una dimensione ampia che non riguardano esclusivamente il comparto turistico e non si esauriscono con il solo piano di marketing. Le attività che dovrebbero essere svolte per qualificare e sviluppare l'area del Montefeltro, sono:

1. Mantenere i servizi essenziali nel territorio del GAL (scuole, sanità, viabilità, trasporti, ecc) che oltre a garantire prestazioni per le popolazioni residenti, assumono un ruolo fondamentale nella scelta della destinazione da parte dei turisti. In questo senso considerando che la zona del GAL Montefeltro è totalmente localizzata in un territorio collinare/montano, caratterizzata da un ampio territorio e limitata popolazione, il rischio di perdita dei servizi, legato alla sanità, al trasporto pubblico, al peggioramento della viabilità (provinciale, comunale e interpodereale) e al dissesto idrogeologico, risulta reale e attuale.
2. La creazione di una rete di operatori economici disponibili alla realizzazione di nuovi prodotti turistici esperienziali⁵⁵ in grado di soddisfare le esigenze degli emergenti segmenti di turismo domestico ed internazionale che il GAL identifica come target, tenendo conto delle necessarie differenziazioni per fasce di età, disponibilità di tempo e risorse economiche. Per massimizzare la creazione di valore territoriale, il GAL Montefeltro dovrà saper coordinare temporalmente i vari eventi (festival, mostre temporanee, fiere, manifestazioni sportive, concerti,

⁵⁵ Esempi di prodotti turistici con forte connotazione esperienziale possono essere rappresentati dall'organizzazione di eventi culturali o sportivi a pagamento, dall'offerta di corsi di lingue straniere per italiani, di corsi di italiano per stranieri, di corsi di cucina, di corsi di management, corsi di psicologia, corsi di economia domestica, corsi legati a fattorie didattiche, corsi di musica, iniziative di formazione per il recupero delle tradizioni artigianali e agricole del territorio, visite a musei aziendali.

opere teatrali, convegni, workshop, visite guidate per shopping, degustazioni, corsi, ecc.) capaci di attrarre visitatori sensibili a proposte turistiche e culturali diversificate (arte antica e contemporanea, musica, fotografia, enogastronomia, moda, antiquariato, sport, letteratura, scienza, nuove tecnologie, salute e benessere, ecc.). La realizzazione di un calendario stabile di iniziative dovrebbe essere un obiettivo condiviso a livello territoriale, in modo da sfruttare le sinergie derivanti da un'offerta diversificata di prodotti turistici distribuita temporalmente sulla base delle esigenze dei singoli attori economici ed istituzionali e del comportamento di consumo turistico della domanda (sempre più caratterizzata da soggiorni brevi, nei fine settimana o a ridosso di festività). La capacità del GAL Montefeltro di creare reti di imprenditori turistici sarà un fattore decisivo per favorire la sostenibilità economica, oltre che sociale ed ambientale delle attività turistiche territoriali⁵⁶.

3. La creazione di una piattaforma di risorse e di competenze capaci di realizzare in forma imprenditoriale, un modello di business in grado di essere competitivo nel comparto del turismo incoming, rivolgendosi ai segmenti del turismo tradizionale, ma particolarmente a quello dei nuovi turisti, amanti della natura, dello slow living, dell'enogastronomia, delle attività all'aria aperta, della fruizione museale e della cultura intesa in una prospettiva ampia. Il turismo *incoming* del GAL Montefeltro deve orientarsi verso i vari segmenti di domanda coerenti con il profilo delle risorse disponibili e con il piano turistico regionale. Ad esempio, con riferimento al mercato del turismo culturale, deve puntare prioritariamente su turisti italiani ed europei colti, con buona capacità di spesa, caratterizzati da stili di vita orientati alla scoperta del nuovo e dell'autentico, attratti dal desiderio di vivere esperienze uniche, guidati dalla passione della cultura, dell'eno-gastronomia, del miglioramento di se stessi, dell'apprendimento, del divertimento e dello svago intelligente, autentico, non "disneylizzato" e non taroccato.
4. Poiché destinazione incompiuta o in fase di formazione l'obiettivo dev'essere quello di aumentare a breve/medio termine il numero di presenze turistiche nel

⁵⁶ Per i punti 2 e 3 Cfr. Documento "Caratteristiche" del progetto Distretto Culturale Evoluto della Provincia di Pesaro e Urbino, Creatività (www.provincia.pu.it).

- territorio, al fine di creare le condizioni di sostenibilità economica di cui le imprese necessitano per sopravvivere nell'ambiente competitivo.
5. L'attuazione di processi di innovazione tecnologica in grado di accrescere la competitività territoriale operando sul fronte delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). La maggiore diffusione delle nuove tecnologie ICT nel territorio e la capillare presenza di reti di banda larga e extra larga risultano fattori indispensabili per migliorare la qualità dell'offerta delle strutture ricettive, delle strutture museali e delle strutture aziendali, rendendole più competitiva sotto il profilo delle capacità di comunicazione e di gestione e trasmissione della conoscenza territoriale. L'enorme diffusione dell'uso dei social da parte della popolazione impone agli operatori economici ed alle istituzioni territoriali processi di innovazione nel mix di comunicazione che non può prescindere dall'accesso a efficienti tecnologie di rete.
 6. La mobilitazione di risorse finalizzate alla creazione di nuove imprese, con particolare attenzione a quelle del comparto turistico, inteso in senso ampio. Si rende pertanto opportuno, in accordo con il sistema bancario ed il tessuto economico locale e facendo leva anche su risorse comunitarie (es. fondi BEI), stimolare la creazione di *spin off* universitari e *spin off* aziendali e l'attrazione di nuove imprese e di talenti nel territorio. Un'ulteriore sfida del GAL Montefeltro sarà provvedere anche a stimolare una profonda riqualificazione delle imprese esistenti, obbligate dai nuovi scenari competitivi globalizzati a rivedere l'attuale modello di formula strategica, proiettandosi verso nuovi modelli di business.
 7. Migliore utilizzazione degli *hub* infrastrutturali regionali, quali l'aeroporto di Ancona-Falconara, il porto di Ancona e i servizi di trasporto in generale. L'aeroporto è una piattaforma logistica fondamentale per accrescere i flussi di turismo incoming, a condizione che la Regione attivi collaborazioni con compagnie *low cost* capaci di mobilitare turismo in entrata, specie dal nord Europa, e non focalizzandosi su compagnie che privilegiano rotte che sembrano agevolare il turismo in uscita. Il porto di Ancona, accogliendo scali crocieristici, può rappresentare un *hub* capace di dirottare flussi di pendolari interessati alla visita di città e luoghi d'arte localizzati nelle aree interne, quali Urbino e il Montefeltro. Analogο ragionamento può farsi con riferimento all'aeroporto di

Rimini. Al fine di generare importanti ricadute sul territorio del GAL Montefeltro, è opportuno qualificare e potenziare le reti di trasporto e logistica capaci di veicolare persone e merci con sufficiente rapidità in una prospettiva economicamente ed ambientalmente sostenibile.

8. Utilizzo della fiera di Pesaro, essa può diventare una piattaforma logistica ed esperienziale in grado di attirare turisti e imprese nel territorio grazie all'organizzazione di eventi fieristici, ma anche di eventi sportivi, musicali, culturali che richiedono una struttura di accoglienza ampia come quella che Fiera di Pesaro è in grado di offrire.

3.2.3.2 Obiettivi previsti dalla programmazione provinciale

Qui di seguito si riporta una sintesi del piano provinciale (Dall’Ara, Pencarelli e Splendiani, 2012) integrato con i principali obiettivi che il GAL Montefeltro dovrà perseguire attraverso le misure operative. Il piano è suddiviso in sette obiettivi strategici:

1. Ampliamento del portafoglio prodotti;
2. Commercializzazione (potenziamento *incoming*);
3. Valorizzazione Brand provinciale;
4. Accoglienza, accessibilità e servizi al turista;
5. Qualificazione dell’offerta ricettiva;
6. Competitività delle imprese turistiche;
7. Sostenibilità ambientale dello sviluppo turistico.

3.2.3.2.1 Ampliamento del portafoglio prodotti turistici

Il primo obiettivo è quello di allestire, in linea con il piano regionale, una destinazione turistica “multi-prodotto”. Il piano regionale, infatti, sottolinea come sia “necessario agire con l’obiettivo di trasformare la Marche in una destinazione che presenti diverse tipologie di prodotto, in linea con i trend della domanda attuale. Come vedremo nelle strategie di portafoglio il piano regionale individua i seguenti prodotti turistici nella regione Marche: balneare, rurale, culturale città d’arte, convegni e congressi, shopping/artigianato, Touring/borghi, naturalistico, enogastronomico, sportivo/attivo, salute e benessere e spiritualità.

Tabella 3.25: I prodotti turistici nella regione Marche per ciclo di vita

Prodotto consolidato	Prodotto in via di sviluppo	Prodotto emergente
Balneare	Enogastronomico	Salute e benessere
Rurale/agriturismo	Shopping/artigianato	Spiritualità
Culturale/città d’arte	Touring/scoperta/borghi	
	Convegni e congressi	
	Naturalistico	
	Attivo	

Fonte: Piano triennale di promozione turistica 2012-2014, Regione Marche

In particolare nel GAL Montefeltro occorre agire sullo sviluppo dei prodotti ad oggi minoritari, ma con significative prospettive di crescita future (turismo enogastronomico, turismo verde, artigianato di qualità, salute e benessere), attraverso l'allestimento di servizi base, non solo relativi a infrastrutture fisiche ma anche servizi di assistenza alla progettazione, incentivi economici e collaborazione pubblico privato (vedi Piano regionale)⁵⁷.

Nello specifico, in aggiunta alle politiche già attive e ascrivibili a tale obiettivo il territorio del GAL Montefeltro deve:

- attuare politiche per la valorizzazione dei prodotti tipici locali al fine di intercettare flussi turistici legati all'enogastronomia;
- potenziare le infrastrutture sportive (compresi i percorsi cicloturistici e la sentieristica) per cogliere le opportunità del turismo sportivo;
- attuare politiche per la valorizzazione dei borghi e dei centri commerciali naturali al fine di intercettare flussi turistici legati ai borghi e all'artigianato tipico;
- favorire la creazione di reti o altre formule aggregative tra imprese turistiche o tra imprese e istituzioni turistiche, o tra istituzioni, giacché soprattutto mediante formule aggregative il GAL sarà nelle condizioni effettive di poter raggiungere la massa critica necessaria per predisporre offerte turistiche di qualità, comunicarle e venderle nei mercati obiettivo.

3.2.3.2 Commercializzazione (potenziamento incoming)

In relazione a questa linea di azione, si possono prevedere una serie di iniziative.

Innanzitutto iniziative di coordinamento tra gli operatori dell'intermediazione incoming presenti nel territorio, al fine di armonizzare gli sforzi promozionali e commerciali con le politiche pubbliche sia di livello regionale, provinciale e comunale. A questo scopo può essere opportuno creare un tavolo di coordinamento territoriale permanente con le agenzie di viaggio, gli attori dell'intermediazione e con la Regione al fine di condividere scelte di

⁵⁷ In tal senso è importante citare una recente ricerca a cura dell'Isnart sulle regioni del Centro Italia, nella quale l'Istituto evidenziava la necessità di tale percorso strategico, individuando tra i prodotti turistici più interessanti e "promettenti" quello della natura, del gusto, di scoperta e sportivo.

promozione per ottimizzare gli investimenti di sostegno e incentivazione alle attività di commercializzazione .

Si segnala inoltre la necessità di incentivare la creazione di nuovi operatori dell'intermediazione *incoming* che consentano di aumentare le vendite e quindi i flussi turistici in entrata.

E' infine opportuno mettere in campo azioni di sostegno ai processi di commercializzazione on line e off line rivolte sia alle singole imprese, sia, preferibilmente, ad imprese collegate in reti e network.

3.2.3.2.3 Valorizzazione del brand territoriale

Sulla base di quanto ampiamente espresso dalla letteratura manageriale sulla architettura di brand (Pencarelli, 2015), le politiche di brand del GAL Montefeltro devono tenere conto prioritariamente delle politiche regionali sul brand Marche.

Tabella 3.26: Posizionamento del brand Marche

Posizionamento di marca	
Immagine	<ul style="list-style-type: none"> - Alta qualità della vita - Alta qualità delle aspettative di vita, coesione sociale e territoriale - Alta qualità delle risorse (culturali, naturali, gastronomiche, ecc.) - Diversità di paesaggi - Buon vivere - Forte caratterizzazione rurale e borghi storici - Ospitalità, allegria e genuinità dei residenti - Prezzi competitivi

Fonte: Piano triennale di promozione turistica 2012-2014, Regione Marche

In questo senso è utile partire dal posizionamento attuale del *brand* regionale, così come rilevato ed espresso nel piano regionale, che si caratterizza per l'accostamento ai contenuti illustrati dalla tabella sottostante.

Gli elementi che caratterizzano il *brand* Marche sono assolutamente riscontrabili nel territorio del GAL Montefeltro. Tuttavia è necessario aumentare la visibilità del *brand* Urbino, ma

soprattutto quello del Montefeltro che attualmente risulta ancora debole nel mercato nazionale e internazionale.

3.2.3.2.4 Accoglienza, accessibilità e servizi al turista

Al fine di potenziare l'informazione e l'accoglienza turistica e renderla adeguata al territorio del GAL Montefeltro, occorre rendere più capillare la rete delle strutture IAT, coinvolgendo il personale delle amministrazioni comunali, le reti di volontariato e le proloco. E' indispensabile anche indirizzarsi con ulteriore incisività verso un maggior utilizzo delle nuove tecnologie internet, ottimizzando i contenuti in modo da consentire ai turisti l'accesso ad informazioni complete ed aggiornate sulle offerte del GAL sia mediante computer, che tablet e smartphone. Inoltre è necessario accrescere la cultura dell'accoglienza e dell'accessibilità presso la comunità locale, agendo con le leve del marketing territoriale interno al GAL, mediante iniziative di sensibilizzazione attiva rivolte alle istituzioni scolastiche, ai giovani, agli enti e agli operatori turistici.

Uno sforzo importante dovrà essere prestato per accrescere la qualità dei servizi logistici e di supporto ai turisti in tutto il territorio.

Nello specifico, alcune azioni prioritarie possono essere:

- organizzare servizi dedicati a segmenti di turisti con particolari esigenze (diversamente abili, anziani, bambini, ecc.);
- potenziare i centri IAT esistenti nel territorio, cercando di ampliare il numero e l'orario di apertura degli sportelli turistici diffusi nel territorio cui si potrebbe offrire la possibilità di vendere prodotti artigianali ed enogastronomici espressione della cultura e della tradizione locale;
- coordinare i servizi informativi attraverso il portale TurismoPesaroeUrbino.it;
- coordinare le politiche di comunicazione di tutti i soggetti del GAL Montefeltro e realizzazione di materiale promozionale che pubblicizzi tutti gli eventi del territorio;
- costituire di una rete telematica per mettere a sistema i punti informativi e trasformarli in presidi di marketing territoriale (compresa la vendita di pacchetti turistici).

3.2.3.2.5 Qualificazione offerta ricettiva

La ricettività rappresenta un elemento fondamentale dell'offerta turistica di un territorio. Il GAL Montefeltro che dispone già di un offerta ricettiva incentrata sulle strutture complementari, potrebbe darsi come priorità di azione:

- destinare beni demaniali dismessi a finalità turistica, utilizzo del patrimonio rurale, degli antichi borghi, e di immobili di particolare pregio, favorendo l'ulteriore sviluppo della ricettività legata agli agriturismi, alle country house, ed ai Bad & Breakfast e alle case per ferie;
- impegnarsi sul tema della "Ospitalità diffusa/Alberghi diffusi", che significa non solo offrire esperienze di immersione nel territorio e di maggiore valore esperienziale, ma anche cultura del riutilizzo e del costruire nel costruito, evitando nuove edificazioni, in linea con gli obiettivi di sostenibilità ambientale che verranno di seguito espressi.

3.2.3.2.6 Competitività delle imprese turistiche

Il tema della competitività è ormai centrale nella sfida tra le destinazioni turistiche. Obiettivo cruciale del piano è rendere competitive le imprese private e, in generale, tutte le organizzazioni che lavorano a contatto con i turisti e che di fatto rappresentano un fattore indispensabile per rendere competitiva una destinazione. Le competenze richieste alle organizzazioni turistiche sono ormai sempre più specialistiche, creando una urgente necessità da parte delle destinazioni di predisporre politiche specifiche rivolte alla qualificazione del cosiddetto "personale di contatto", che è rappresentato in primo luogo dagli operatori delle imprese turistiche. .

Nello specifico si rende necessario mettere in campo interventi volti a:

- migliorare la cultura manageriale degli imprenditori turistici e le performance economico-finanziarie del settore;
- organizzare o coordinare attività di formazione continua agli imprenditori (lingue, marketing, passaggio generazionale, sostenibilità, ecc.), agli operatori turistici e agli operatori delle professioni turistiche per elevare la qualità delle competenze e della conoscenza delle opportunità del territorio;

- valorizzare le professioni turistiche;
- attivare politiche per favorire la transizione proprietaria e la successione imprenditoriale delle imprese turistiche, la cui competitività dipende molto anche da adeguati assetti di governo;
- attivare politiche indirizzate favorire l'aggregazione e la collaborazione tra imprese turistiche (contratti di rete, club di prodotto, franchising territoriale, ecc.), al fine di allestire, comunicare e consegnare proposte di valore turistico capaci di conseguire vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti nazionali ed esteri;
- sviluppare capacità di attrarre investitori e risorse finanziarie nel territorio;
- favorire politiche di ristrutturazione e ammodernamento delle strutture ricettive da parte del tessuto imprenditoriale del GAL.

3.2.3.2.7 Sostenibilità ambientale dello sviluppo turistico

L'importanza dell'obiettivo relativo alla sostenibilità è ormai imprescindibile per una destinazione che vuole programmare un'offerta turistica di qualità legata all'autenticità dei luoghi.

In generale occorre fornire alcune linee guida che consentano di rendere un luogo "sostenibile":

- ridurre l'impatto delle attività turistiche sull'ambiente attraverso incentivi a comportamenti sostenibili quali risparmio energetico, riutilizzo delle acque reflue, raccolta differenziata dei rifiuti, utilizzo di materiali riutilizzabili, ricorso alla bioedilizia, ecc.;
- garantire standard sempre maggiori riferiti alla conservazione del patrimonio culturale, ambientale, architettonico e storico-artistico;
- implementare attività di sensibilizzazione finalizzata al miglioramento dei comportamenti dei turisti attraverso la mobilità sostenibile, potenziamento delle piste ciclabili come vere e proprie infrastrutture viarie;
- sensibilizzare l'adozione di certificazioni e marchi ambientali che possono attivare percorsi virtuosi di miglioramento della gestione del territorio;
- migliorare la rete idrica che risulta poco efficiente e con captazioni di superficie;

- aumentare la raccolta differenziata e in generale incentivare le buone pratiche adottabili dalle comunità locali.

3.3 Strategia di portafoglio

Ripercorrendo i principali elementi che emergono dal quadro analitico, i fattori da tenere in debita considerazione nella costruzione della strategia di marketing e del relativo piano d'azione sono molteplici.

Per realizzare un'analisi che consente di avere una panoramica delle prospettive e potenzialità del GAL Montefeltro, in questo paragrafo si propone un'analisi SWOT⁵⁸ della destinazione.

3.3.1 Analisi SWOT

3.3.1.1 Punti di Forza

- costituisce elemento fondante per il rilancio e potenziamento dell'area GAL Montefeltro, la presenza delle città di Urbino e di San Leo, che possono intercettare la crescente domanda internazionale di turismo collegato alla cultura ed alle città d'arte;
- diffusa presenza di ristorazione, bar e ricettività non alberghiera;
- buona dinamicità dell'associazionismo sportivo e culturale e del volontariato, in grado (specie se riorganizzati) di realizzare eventi attrattivi non solo a livello locale, ma in ambito nazionale e internazionale;
- presenza di strutture termali di qualità, che possono consentire di arricchire l'offerta turistica legata alla salute e benessere;
- buona coesione sociale della comunità locale, dotata di positiva cultura dell'accoglienza;

⁵⁸ L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di forza (*Strengths*), debolezza (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

- presenza di aree naturalistiche quali il Parco Naturale Regionale del Sasso Simone e Simoncello e la riserva della gola del Furlo, che consentono di attirare flussi turistici interessati alle attività all'aria aperta;
- presenza dell'Università degli Studi di Urbino, che con i 15.000 studenti iscritti è un volano di turismo culturale naturale, che ben si integra con la rete scolastica territoriale con la quale è possibile costruire percorsi di offerta destinati a turisti interessati alla cultura;
- presenza di alcune risorse enogastronomiche e culturali che fanno riferimento a tradizioni o specificità locali, associate a luoghi particolari (Tartufo/Acqualagna, Casciotta/Urbino, Formaggio di Fossa/Talamello, Prosciutto di Carpegna/Carpegna, ecc).

3.3.1.2 Punti di Debolezza

- Carenza di infrastrutture e servizi, in grado di qualificare la vocazione turistica del territorio, come la scarsità di strutture alberghiere a quattro o cinque stelle, che limita anche la possibilità di coinvolgimento di *tour operators*, poco inclini ad operare con strutture con poche stelle e di ridotta dimensione;
- insufficiente valorizzazione e promozione del territorio, attività che potrebbe essere realizzata con azioni congiunte tra pubblico e privato, come il coordinamento e il sostegno agli operatori del settore (che risultano piccoli o poco strutturati);
- individualismo degli imprenditori, che non consente la costruzione di un offerta integrata e politiche di promo-commercializzazione incisive;
- insufficiente cultura di marketing e management, che rende gli attori territoriali non sempre all'altezza delle sfide imposte della globalizzazione e dalle nuove tecnologie ICT;
- inadeguatezza delle politiche di *co-branding* e di commercializzazione da parte delle istituzioni e delle imprese, deboli anche nelle strategie legate ai *social network* e a internet;
- insufficiente attività di comunicazione del *brand* Urbino e il Montefeltro;
- scelte di decisione pubblica non coordinate tra i vari livelli degli enti locali;

- scarso utilizzo dell'aeroporto e del porto di Ancona e di Rimini, prevalentemente utilizzati ad oggi, come transito o come volano di turismo in uscita, a discapito di quello in entrata;
- insufficiente valorizzazione delle tradizioni, anche in campo culinario;
- attività sportive dei turisti maggiormente legate ad una fruizione libera della natura che all'acquisto di servizi nel territorio;
- deterioramento della qualità della rete viaria;
- carenza strutture di *incoming*/pacchetti turistici ed esigua quota di TO che vende i prodotti sui mercati turistici.

3.3.1.3 Opportunità

- Crescente domanda di turismo esperienziale e autentico che ricerca offerte originali e di qualità legate a prodotti genuini e tradizionali ed a fruizioni di esperienze in contesti ambientali unici di enorme valore storico e paesaggistico;
- crescenti flussi turistici legati alle città d'arte;
- possibilità di organizzare pacchetti turistici legati agli eventi enogastronomici del territorio che si caratterizzano come eventi di breve durata in linea con le tendenze della domanda;
- opportunità di ampliare le relazioni con gli operatori della costa romagnola e pesarese per organizzare pacchetti integrati;
- opportunità di ampliare le relazioni con lo Stato di San Marino, che tra le altre cose potrebbe utilizzare le proprie ambasciate come punti promozionali nel mondo;
- opportunità connesse alla nuova programmazione dei fondi europei 2014-2020;
- opportunità di accrescere la performance degli eventi attualmente esistenti nel territorio

3.3.1.4 Minacce

- La crisi economica e la caduta dei consumi turistici a livello nazionale, specie in alcuni segmenti importanti per l'area, come il termale sanitario;

- il progressivo deterioramento delle infrastrutture viarie, che rischiano di vanificare gli sforzi di valorizzazione che non riescano a neutralizzare le minacce;
- l'ingresso nell'arena competitiva di nuovi attori e di nuove destinazioni, specie nel centro Italia, più attente e rapide nell'investire con decisione su strategie territoriali a favore del turismo.
- calo dei servizi di vicinato dovuti ad una popolazione che si allontana dalle aree montane;
- la insufficiente consapevolezza strategica e culturale dei decisori pubblici e privati circa il ruolo determinante del turismo ai fini dello sviluppo territoriale;

3.3.2 Le vocazioni turistiche dell'area GAL Montefeltro

Al fine di analizzare i mercati turistici che possono interessare il territorio del GAL Montefeltro è utile riportare i mercati turistici che il “Piano regionale triennale di promozione turistica 2012-2014”, elenca, visto e considerato che le strategie del GAL Montefeltro devono essere in linea con il livello regionale.

Il piano definisce le tipologie di turismo “consolidate”, tra le quali ci sono:

- *il turismo balneare*: rappresenta un punto di forza della Regione, che conta 180 km di costa, 26 località che si affacciano sul Mare Adriatico, 9 porti turistici e 16 Bandiere Blu⁵⁹;
- *il turismo rurale*: l'entroterra marchigiano, si caratterizza per ampi spazi collinari e montuosi, nei quali si fondono arte, storia e natura;
- *il turismo culturale*: il territorio vanta una ricchezza architettonica e culturale composta da castelli, fortezze, monumenti religiosi, musei, biblioteche, teatri.

L'obiettivo strategico, per le categorie individuate, consiste nel valorizzare le imprese turistiche esistenti che operano nel settore, al fine di migliorare la competitività e raggiungere nuovi segmenti di mercato oltre a quelli già consolidati.

Collateralmente ai mercati consolidati, vengono delineati anche segmenti turistici “in via di sviluppo” e “emergenti” che presentano forti consonanze con le caratteristiche territoriali regionali e del GAL Montefeltro, tra i quali:

⁵⁹ La Bandiera Blu è il riconoscimento internazionale, istituito nel 1987, che viene assegnato in 41 paesi ogni anno, alle località turistiche balneari che rispettano criteri relativi alla gestione sostenibile del territorio.

- *turismo enogastronomico*: la Regione e il GAL vantano numerose eccellenze enogastronomiche, come il vino, il tartufo, i formaggi e l'olio d'oliva;
- *turismo legato allo shopping*: le Marche e il GAL sono territori di antiche tradizioni manifatturiere ed artigianali, dove è possibile acquistare sia capi d'abbigliamento tipici del made in Italy, sia oggetti artistici come le terrecotte e le maioliche;
- *turismo dei borghi storici*: presenza nella Regione e nel GAL di numerosi borghi storici e borghi rurali storici minori;
- *turismo congressuale*: nel territorio sono presenti strutture in grado di ospitare convegni ed eventi, anche di grandi dimensioni.
- *turismo sportivo/naturalistico*: la conformità della Regione fa sì che si possano praticare numerosi sport che spaziano dallo sci al nuoto, al ciclismo, al calcio, al trekking e al tennis;
- *turismo della salute/benessere*: nelle Marche e nel GAL sono presenti centri benessere, termali e riabilitativi legati a luoghi ove è possibile svolgere attività di escursionismo, cicloturismo, ippoturismo, sci, trekking e in generale sport all'aria aperta;
- *il turismo spirituale*: l'ambiente marchigiano e il GAL è contraddistinto dalla presenza di numerosi eremi, abbazie, grotte, monasteri.

L'intreccio tra beni culturali, paesaggio, ambiente, tradizioni, produzioni tipiche, sistemi di vita e borghi rurali e montani nel GAL Montefeltro costituisce un importante collante di sistema ed insieme l'asset di riferimento per il suo sviluppo turistico.

In questo quadro è possibile identificare alcuni mercati che possono interessare maggiormente il territorio del GAL Montefeltro e che quindi presentano una maggiore assonanza con le caratteristiche del territorio.

In quest'ottica si cercherà di ricostruire gli elementi che connotano i turisti potenzialmente più desiderabili per il GAL Montefeltro, trattandosi di una meta complessa, che può fare principalmente leva sulla destinazione Urbino, che rappresenta una meta consolidata e nota, e su un territorio che si caratterizza per la natura, il benessere, l'enogastronomia, la cultura e le tradizioni.

L'individuazione puntuale delle motivazioni e comportamenti del turista attratto dal Montefeltro avverrà facendo ricorso ad analisi sui seguenti mercati turistici:

- Il turismo rurale
- Il turismo culturale
- Il turismo enogastronomico;
- Il turismo dei borghi storici
- Il turismo della salute/benessere
- Il turismo spirituale

3.3.2.1 Turismo rurale

Il territorio del GAL Montefeltro gode di un esclusivo e variegato paesaggio collinare che si spinge fino ai monti dell'Appennino, all'interno del quale il parco del Sasso Simone e Simoncello e la riserva naturale della gola del Furlo sono solo la punta di diamante di un territorio che nel complesso può fare della sua orografia il vero punto di forza.

Con turismo rurale si intende la possibilità di permettere al visitatore un contatto personalizzato, un inserimento nell'ambiente rurale fisico ed umano nonché, nella misura del possibile, una partecipazione alle attività, agli usi e ai modi di vita della popolazione locale⁶⁰.

In questa tipologia di turismo possono rientrare differenti elementi che possono costituire l'offerta turistica, tra i quali gli agriturismi, lo sport, l'enogastronomia, l'escursionismo ecc.

Visto che alcuni di questi potenziali mercati verranno analizzati singolarmente, e considerato che l'azienda agricola (agriturismo) sta rivestendo il ruolo fondamentale di elemento di connessione tra le risorse rurali che il territorio è in grado di offrire e il turismo che in esso prende vita, ci sembra opportuno cercare di evidenziare le dinamiche che afferiscono a questa tipologia di mercato.

Secondo l'indagine "Le aziende agrituristiche in Italia", condotto dall'Istat nel 2013, gli agriturismi si confermano una realtà tipicamente italiana. Lo stretto legame fra l'attività agrituristiche e la gestione complessiva dell'azienda agricola qualifica il settore come una risorsa fondamentale della multifunzionalità aziendale e della realtà agricola nazionale.

In particolare, l'evoluzione degli agriturismi nel decennio 2003 - 2013, mette in luce la consistente crescita del comparto. Come mostra la Tab. 3.22, le aziende agrituristiche

⁶⁰ http://www.agrilandia.com/turismo_rurale.html

aumentano del 60,5% (da 13.019 a 20.897), quelle che offrono alloggio del 58,8% (da 10.767 a 17.102) e gli agriristori del 69,8% (da 6.193 a 10.514).

Sempre fra il 2003 e 2013, sono in crescita anche i posti letto (+94.738) e quelli a sedere (+157.615). Anche le aziende con degustazione e quelle con altre attività agrituristiche crescono notevolmente (+47,9% e +62,7%).

Fra le altre attività, risultano in forte aumento: sport, fattorie didattiche e attività varie.

Tra il 2012 e il 2013, nelle regioni del Nord-est e del Nord-ovest le aziende agrituristiche crescono in misura più rilevante (rispettivamente +5,9% e +5,8%) rispetto a quelle del Centro e delle Isole; nel Sud si rileva invece un calo del 5,8%.

Infine, gli alloggi agrituristiche offrono vari tipi di servizi: solo pernottamento, pernottamento e prima colazione, mezza pensione e pensione completa. Circa la metà delle aziende autorizzate all'alloggio (8.534 unità, pari al 49,9% del totale nazionale) offre il solo pernottamento, il 44,7% unisce al pernottamento la prima colazione, il 19% propone la mezza pensione e il 28,4% offre la pensione completa.

I dati della crescita dell'offerta ricettiva degli agriturismi confermano una parallela espansione della domanda turistica legata alla ricerca di questa forma di turismo rurale, che consente anche di accedere ad altre tipologie turistiche (sport, enogastronomia, ecc).

Tabella 3.27: Aziende agrituristiche per tipologia (2003 - 2013)

TIPOLOGIE	2003	2013	Variazioni 2013/2003	
			Assolute	%
AGRITURISTICHE				
ALLOGGIO				
- Aziende	10.767	17.102	6.335	58,8
- Posti letto	130.195	224.933	94.738	72,7
- Piazzole di sosta	4.540	8.180	3.640	80,1
RISTORAZIONE				
- Aziende	6.193	10.514	4.321	69,7
- Posti a sedere	249.342	406.957	157.615	63,2
DEGUSTAZIONE				
- Aziende	2.426	3.588	1.162	47,9
ALTRE ATTIVITA'				
- Aziende	7.436	12.096	4.660	62,6
<i>di cui con:</i>				
- <i>Equitazione</i>	1.364	1.230	-134	-9,8
- <i>Escursionismo</i>	2.452	3.124	672	27,4
- <i>Osservazioni aerei e spaziali</i>	224	972	748	333,9
- <i>Trekking</i>	1.350	1.717	367	27,1
- <i>Mountain bike</i>	2.101	2.851	750	35,7
- <i>Fattorie didattiche</i>	-	1.176	1.176	-
- <i>Corsi</i>	693	1.770	1.077	155,4
- <i>Sport</i>	2.927	5.088	2.161	73,8
- <i>Varie</i>	3.786	6.033	2.247	59,3
AGRITURISMO				
- Aziende in complesso	13.019	20.897	7.878	60,5

Fonte: Istat indagine Le aziende agrituristiche in Italia

3.3.2.2 Il turismo culturale

Il turismo culturale è una forma di turismo strettamente legata alla cultura di una specifica regione o paese, in particolare in relazione al modello di vita, alla storia, all'arte, all'architettura, alla dieta, alla religione ed altri elementi delle popolazioni nelle specifiche aree geografiche, che contribuiscono a creare quel loro tipo di vita⁶¹.

Il territorio del GAL Montefeltro, oltre a vantare un patrimonio considerevole dal punto di vista dell'enogastronomia, vanta una ricchezza architettonica e culturale composta da castelli, fortezze, monumenti religiosi, musei, biblioteche, teatri invidiabile.

Tra questi Urbino rappresenta il vero centro di attrattiva del territorio, grazie al suo Palazzo Ducale, voluto dal grande Federico da Montefeltro, con le sue stanze e lo Studiolo, i suoi Torricini e il magnifico cortile. La presenza della Galleria Nazionale delle Marche con i preziosi dipinti di Piero della Francesca, Laurana e Raffaello sono un punto di riferimento per tutto il sistema museale regionale.

La forte crescita dei flussi turistici nelle città d'arte (ISTAT) segna un crescente interesse da parte della domanda verso questi luoghi e di conseguenza un potenziale di crescita che potrebbe interessare non solo Urbino ma tutto il territorio del GAL Montefeltro che potrebbe differenziare e potenziare l'offerta turistica proponibile nella sola città d'arte.

Negli ultimi anni si è assistito a importanti cambiamenti avvenuti nell'ambito del turismo culturale, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta.

Per quanto riguarda la domanda sono stati registrati (www.borsaturismoarcheologico.it):

- maggiore interesse nei confronti della cultura sia del proprio territorio che di altri luoghi;
- aumento dei viaggi brevi: alle ferie tradizionali vengono aggiunti weekend lunghi in vari periodi dell'anno;
- incremento della mobilità: rispetto al passato, al turista di oggi vengono offerti mezzi di trasporto più rapidi ed economici;
- progresso sociale ed economico: più precisamente in termini di aumento del tempo libero, delle risorse economiche e del livello di istruzione.

Dal lato dell'offerta invece è stato registrato:

⁶¹ www.wikipedia.it

- diversa considerazione del turismo culturale, che viene visto come una forma gradita di turismo: il turista culturale ha una maggiore capacità di spesa ed è meno invasivo per la comunità locale;
- crescita delle attrazioni culturali per soddisfare al meglio i diversi target;
- maggiore interesse delle istituzioni per il patrimonio culturale immateriale e l'immagine dei territori.

La proposta di pacchetti turistici *culture driven* è particolarmente strategica e prioritaria per il territorio del GAL Montefeltro, caratterizzato dalla presenza di importanti progetti di distretti culturali evoluti in corso di attuazione. Progetti volti a favorire la contaminazione tra le risorse culturali e la struttura economica del territorio, in cui il comparto turistico è certamente quello maggiormente interessato, insieme ai settori creativi (performing arts) e ai settori capaci di incorporare le risorse culturali nell'ambito dei propri processi di innovazione. Va inoltre sottolineato come il territorio del GAL rappresenti una sorta di museo diffuso, in forza della capillare presenza di risorse culturali fruibili in vari punti del comprensorio.

3.3.2.3 Turismo enogastronomico

Il turismo enogastronomico è una forma di turismo volta all'esplorazione delle realtà enogastronomiche di un particolare territorio. Secondo l'XI rapporto del Censis servizi, esso rientra tra i turismi minoritari e tematici di short break e di prossimità, che interessano segmenti della domanda di piccola evasione.

Il rapporto cerca di definire, attraverso un sondaggio, la situazione di questo mercato, definendo alcune indicazioni:

- la concorrenza fra destinazioni è molto bassa, atteso che la loro numerosità sembra ancora contenuta e quindi ampliabile;
- la tipologia dei turisti è ancora dominata da specialisti e appassionati; il che definisce vasti spazi da conquistare tra i curiosi ed i modaioli;
- il mercato dei turismi enogastronomici è ancora di nicchia, il che lascia scoperta la grande prateria dei turismi di massa;

- il mix di offerta tra prodotti e servizi tangibili (vini, cibi, sagre, ecc.) risulta sostanzialmente equilibrato rispetto alle proposte più immateriali (eventi, esperienze, ecc.), comunque presenti;
- inoltre le prospettive di sviluppo appaiono lontane dal toccare i flessi delle curve di maturità e quindi ancora occupate a scalare le tendenze positive dell'ascesa;
- e quindi si manifestano sempre più attrattive non tanto e solo le destinazioni classiche, quanto piuttosto i distretti allargati e innovativi di più recente e progressiva proposta.

I risultati indicano il forte potenziale di crescita che questo mercato turistico possiede, e quindi compito delle singole destinazioni strutturare un'offerta in grado di intercettare i flussi turistici.

Nello stesso rapporto viene effettuata una classificazione che posiziona⁶² le province italiane per l'offerta enogastronomica. Risulta che sia la Provincia di Pesaro che quella di Rimini non risultano posizionate tra le prime venti province in tutte le tre classificazioni effettuate, che riguardano: 1) Le prime 20 province con il maggior numero di produttori presenti nella guida "Il Gambero Rosso"; 2) Le prime 20 province con il maggior numero di ristoranti presenti nella guida "La Gola"; 3) Le prime 20 province con il maggior numero di prodotti tipici (DOP e IGP) e di presidi e condotte Slow Food.

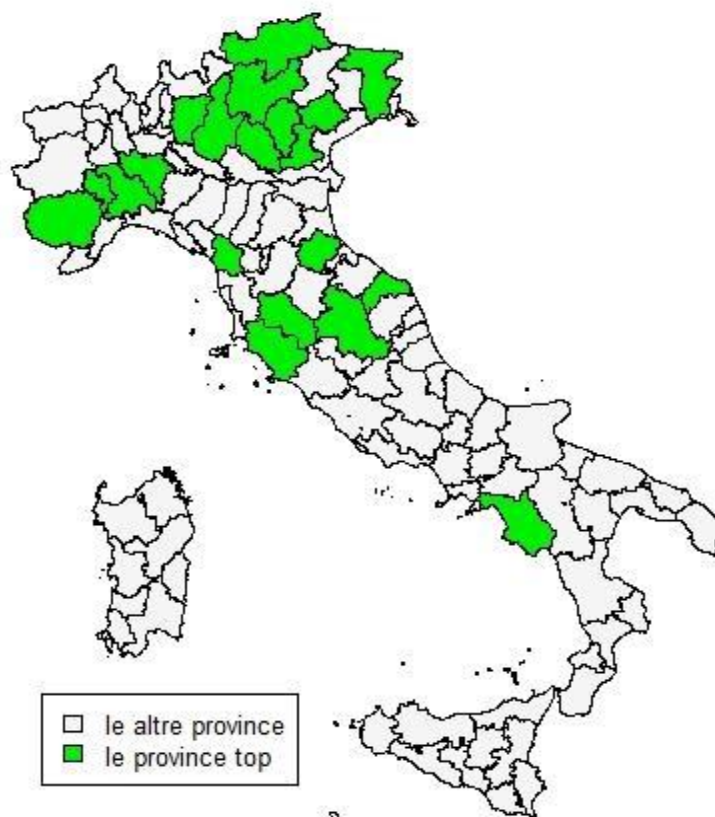
Di conseguenza anche per quanto concerne la classifica generale le Province di Pesaro e Urbino e Rimini non risultano tra le prime venti.

Le Province che si classificano prima sono in ordine decrescente Cuneo, Verona, Siena, Perugia, Brescia, Bolzano, Trento, Salento, Treviso, Alessandria, Grosseto, Asti, Padova, Bergamo, Vicenza, Lucca, Pavia, Udine, Ancona e Forlì e Cesena.

⁶² Gli indicatori utilizzati sono:

1. il numero di produttori presenti nella guida "Il Gambero Rosso";
2. il numero di ristoranti presenti nella guida "La Gola";
3. la somma in valore assoluto dei prodotti DOP, IGP, delle condotte e dei presidi del movimento Slow Food nelle province italiane;
4. gli agriturismi per 100 km² nelle province italiane (ISTAT);
5. il numero di aderenti (cantine) al Movimento del Turismo del vino;
6. i comuni presenti nelle "reti" associative legate all'enogastronomia;
7. il rapporto tra superficie agricola in complesso e superficie in ettari delle province italiane (ISTAT);
8. il rapporto tra la superficie destinata alle coltivazioni legnose agrarie, ai prati e ai boschi sulla superficie in ettari delle province italiane (ISTAT).

Figura 3.28: Le prime 20 province del ranking enogastronomico



Fonte: XI° Rapporto annuale - Turismo enogastronomico 2013: la concretezza di un turismo ancora in fase di sviluppo - Osservatorio sul Turismo del Vino

3.3.2.4 Il turismo dei borghi storici

I Borghi Italiani sono risorse turistiche molto importanti, e soprattutto rispetto alle nuove tendenze della domanda hanno un potenziale significativo, grazie al fatto che hanno (Dall'Ara, 2001)⁶³:

- un'immagine alta e posizionamento di appeal;
- un forte interesse dei visitatori sia del mercato interno che esterno;
- lo slow living che è associato allo stile di vita italiano;

⁶³ www.marketing-turistico.com

- una forte coerenza con diversi trend in atto sul versante dei bisogni e delle aspettative della domanda.

La storia dello sviluppo turistico dei borghi ci consente di mappare differenti stadi del ciclo vita di queste destinazioni. Dall'Ara (2001) fornisce una classificazione che può essere utile per capire in quale stadio sono i Borghi del GAL Montefeltro⁶⁴:

- 1) Fase sviluppo spontaneo (effetto calamita, turismo di scoperta, orientamento al prodotto, escursionismo);
- 2) Fase turismo Minore (posizionamento distinto, orientamento alla domanda, non solo escursionismo, turismo culturale);
- 3) Le eccellenze turistiche (un nuovo modo di fare turismo, necessità di prodotti ampliati (non solo hotel), turismo di conoscenza nei borghi a scuola di *italian way of life*).

Riteniamo che i borghi situati nel GAL Montefeltro siano posizionati nella fase iniziale, dove i turisti sono attratti maggiormente dalla poca notorietà del territorio e quindi dalle conseguenze che ne derivano (flussi turistici, struttura dei servizi, ecc).

Da segnalare positivamente che alcuni Borghi del Montefeltro hanno già ricevuto certificazioni: i borghi più belli D'Italia (Frontino, Monte Grimano terme, Macerata Feltria) e le bandiere Arancioni (Mercatello sul Metauro).

Il modello alla quale si dovrebbe tendere è concretizzato nella terza fase, dove i borghi diventano veri e propri teatri ove mettere in scena esperienze e trasformazioni che riguardano *l'italian way of life*.

Per fare questo sarebbe utile guardare a forme d'ospitalità come l'albergo diffuso (Dall'Ara, 2013) che è una formula innovativa di ospitalità Made in Italy, ed in grado di offrire nuove opportunità di valorizzazione e di rivitalizzazione dei Borghi.

Nella sostanza, l'Albergo Diffuso è un albergo orizzontale, un albergo che non si costruisce e che permette agli ospiti di vivere la vita dei luoghi, a cominciare dall'alloggio in case costruite per i residenti, non per i turisti. Le case disabitate diventano le camere di una struttura che è in grado di offrire tutti i servizi alberghieri in un contesto di autenticità. La corretta gestione di un Albergo Diffuso, si basa sulla professionalità e sulle competenze del

⁶⁴<http://image.slidesharecdn.com/turismoneiborghigda2011-111219100431-phpapp01/95/turismo-nei-borghi-2-638.jpg?cb=1365329496>

gestore che deve essere capace di rivitalizzare, senza diversificare, la cultura dell'ospitalità del luogo. Le linee guida dell'offerta di un Albergo Diffuso sono l'attenzione alla sostenibilità, ai prodotti locali e alla valorizzazione del territorio.

Tuttavia nel corso degli anni si sono definite anche altre declinazioni di albergo diffuso che potrebbero interessare il territorio del GAL Montefeltro, riportiamo la classificazione proposta nel XIX edizione del rapporto sul turismo italiano da Dall'Ara e di Bernardo (2012/2013):

- Paese Albergo: appartenente alla famiglia dell'Albergo Diffuso, il Paese Albergo presenta una proposta che coinvolge un intero paese o un centro storico abitato, attraverso una rete di offerte ospitalità (camere, case, bar, ristoranti), servizi di accoglienza, e spazi comuni per gli ospiti. Tutto ciò viene messo a disposizione dei turisti tramite un servizio di prenotazione centralizzato, ma privo di gestione unitaria (Dall'Ara). Non è un albergo, bensì una "rete ospitale" che centralizza alcuni servizi, lasciando gli operatori indipendenti.
- Residence Diffuso: assumono denominazione di Residence Diffuso quelle «strutture ricettive extra alberghiere che forniscono alloggio in più unità abitative, assieme ai servizi di accoglienza e di assistenza, situate all'interno di un unico territorio comunale, integrate tra loro dalla centralizzazione dell'ufficio ricevimento» (Dall'Ara). Si tratta di una struttura ricettiva extra alberghiera caratterizzata da un sistema di prenotazione centralizzato e dall'offerta di servizi minimi di accoglienza ed assistenza gestiti non in forma alberghiera.
- Albergo Diffuso di campagna: appena normato dalla Regione Molise, su indicazione dell'Associazione Nazionale degli Alberghi Diffusi, l'albergo diffuso di campagna è un AD vero e proprio, che opera però non in un Borgo, ma in un contesto rurale.

Recentemente è nata l'Associazione Nazionale degli Alberghi Diffusi che riconosce al momento 82 Alberghi Diffusi. Nelle Marche quelli riconosciuti sono 7, tra questi nel GAL Montefeltro l'unico si trova a Monte Cerignone⁶⁵.

⁶⁵ La normativa Regionale (Legge Regionale 11 luglio 2006 n 9) definisce gli alberghi diffusi come: Art. 10 "Sono strutture ricettive alberghiere gli esercizi organizzati per fornire al pubblico, con gestione unitaria, alloggio, con o senza servizio autonomo di cucina ed altri servizi accessori per il soggiorno, compresi eventuali servizi di bar e ristorazione" "Le strutture ricettive alberghiere si distinguono in alberghi, residenze turistico-alberghiere e alberghi diffusi "(...) Sono alberghi diffusi le strutture ricettive aperte al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio anche in stabili separati, purché ubicati nel centro storico e distanti non oltre cinquecento metri dall'edificio principale in cui sono ubicati i servizi di ricevimento e portineria e gli altri servizi accessori generali, compreso l'eventuale servizio di ristorazione"

3.3.2.5 Turismo salute e benessere

Con il concetto di turismo salute e benessere si abbandona l'idea di un'offerta legata al turismo termale, ma entriamo in un'altra concezione più ampia che fa riferimento a differenti tipologie turistiche (sport, alimentazione di qualità e enogastronomia, termalismo curativo e rilassante e visite culturali) che guardano alla salute e benessere in senso più ampio.

In questo senso il territorio del GAL presenta delle caratteristiche territoriali invidiabili, intesa come varietà di paesaggi che consentono di svolgere diverse attività fisiche, sostenibilità ambientale e salubrità dei luoghi, strutture termali, varietà di prodotti enogastronomici e biologici e infine luoghi culturali e architettonici da visitare.

3.3.2.6 Il turismo spirituale

Il turismo religioso è la forma di turismo che ha come principale obiettivo la fede e quindi la visita ai luoghi religiosi (come santuari, chiese, conventi, abbazie, eremi e luoghi sacri), per costatarne non solo il Genius Loci (l'entità naturale e soprannaturale legata a un luogo) ma anche apprezzarne la loro bellezza artistica e culturale⁶⁶.

Secondo una ricerca dell'Isnart⁶⁷, in Italia il turismo religioso pesa sull'economia nazionale l'1,5% sul totale dei flussi turistici, di cui il 2% sulla domanda internazionale e l'1,1% sui turisti italiani, per un totale di 5,6 milioni di presenze turistiche (di cui 3,3 milioni di presenze straniere e 2,3 milioni di presenze legate al mercato italiano).

I turisti stranieri sono circa il 60% del comparto: il 45,3% proviene dall'Europa e il 14,9% dai Paesi extraeuropei. Nello specifico il 45,3% arriva dall'Europa e il 14,9% dai Paesi extraeuropei.

Da un'indagine più analitica si evidenzia come i principali fruitori di esperienze turistiche religiose sono gli adulti: il 41,4% tra i 30 e i 50 anni, il 44,4% dei turisti che raggiunge le località italiane per motivazioni religiose utilizzano i tour operator e le agenzie di viaggio.

Il pellegrino viaggia principalmente in bassa stagione e spende mediamente 51 euro al giorno: gli italiani spendono di più degli stranieri (rispettivamente 59 euro e 46 euro).

⁶⁶ www.wikipedia.it

⁶⁷ <http://www.formazioneturismo.com/turismo-religioso-analisi-dati-e-prospettive-future>

La motivazione religiosa, che rappresenta la principale ragione di scelta del soggiorno (71,9%) è unita al desiderio di partecipare ad eventi di natura spirituale (37%).

Fra le altre motivazioni troviamo che il 42,4% dei turisti sceglie le località italiane anche per la ricchezza del patrimonio artistico e monumentale, mentre il 26,3% esprime il desiderio di conoscere nuovi luoghi, e il 21,1% intende conoscere gli usi e costumi della popolazione locale.

Può risultare strategico per il territorio del GAL Montefeltro costruire insieme ad altre Regioni percorsi e sentieri dello spirito per la fruizione da parte dei pellegrini e turisti legati a questi prodotti.

3.3.3 Scelta dei segmenti di mercato obiettivo per i diversi prodotti turistici

Dopo aver chiarito la definizione del portafoglio prodotti del GAL Montefeltro, in questo paragrafo andremo ad indicare la relazione prodotti/mercati in cui il GAL Montefeltro può competere con successo.

A nostro avviso la scelta dei segmenti di mercato in relazione ai prodotti turistici deve essere differenziata rispetto a due macro-segmenti: il mercato interno e il mercato esterno.

3.3.3.1 Mercato interno

Per analizzare il potenziale mercati in relazione ai prodotti del GAL, abbiamo utilizzato la matrice prodotti-mercati del Piano Regionale, estrapolando solo i mercati maggiormente sensibili ai turismi del GAL Montefeltro e quindi dove promuovere e comunicare i prodotti del territorio.

I mercati di riferimento, ovvero quelli che al momento costituiscono i maggiori flussi in entrata per le Marche sono la Lombardia, le Marche, il Lazio e l'Emilia Romagna. Queste Regioni alla luce della matrice prodotti, insieme al Piemonte e il Veneto costituiscono i mercati interni prioritari del GAL Montefeltro.

La Campania e l'Umbria e la Valle d'Aosta rappresentano i mercati obiettivo, selezionati per le loro potenzialità non ancora espresse appieno nella Regione e nel GAL.

Tabella 3.29: matrice prodotti/mercati del GAL Montefeltro (mercato interno)

Mercati nazionali	Rurale	Culturale	Borghi	Natura	Gastronomia	Sport
Lombardia	x	x	x	x	x	x
Lazio	x	x	x	x		x
Emilia Romagna	x	x	x	x	x	x
Piemonte	x	x	x	x	x	x
Veneto	x	x	x	x	x	x
Campania	x	x	x	x		
Umbria		x	x		x	x
Valle d'Aosta	x	x	x	x	x	x

Fonte: adattamento del Piano Regione triennale di promozione turistica (2012/2014)

Se consideriamo invece l'importante mercato degli escursionisti, prioritario in un ottica di breve periodo per aumentare la visibilità della destinazione, inteso come i turisti che si spostano in giornata senza pernottamento, i mercati obiettivo sono le Regioni Emilia Romagna, Toscana, Umbria, San Marino, Marche.

Tabella 3.30: matrice prodotti/mercati del GAL Montefeltro (mercato interno degli escursionisti)

Mercati nazionali	Rurale	Culturale	Borghi	Natura	Gastronomia	Sport
Emilia Romagna	x	x	x	x	x	x
Umbria		x	x		x	x
Toscana		x	x			x

Fonte: adattamento del Piano Regione triennale di promozione turistica (2012/2014)

3.3.3.2 Mercato internazionale

Nel caso dei mercati internazionali, oltre alla matrice prodotti/mercati generale che consente di evidenziare i mercati potenzialmente più appetibili per il GAL Montefeltro, per approfondire le principali caratteristiche dei turisti stranieri che presentano una maggiore attrattività rispetto alle tipologie di turismo del GAL Montefeltro si rimanda al documento “Osservatorio turistico Regione Toscana: I comportamenti turistici dei mercati stranieri: i mutamenti della domanda (2013)”

I principali mercati di riferimento per la regione, sono la Germania e il Regno Unito, che risultano le prime due nazioni per provenienza turisti nel 2014.

Tabella 3.31: matrice prodotti/mercati di riferimento (esterno)

Mercati internazionali	Rurale	Culturale	Borghi	Natura	Gastronomia	Sport
Germania	x	x	x	x	x	x
Regno Unito	x	x	x	x	x	

Fonte: adattamento del Piano Regione triennale di promozione turistica (2012/2014)

La Svizzera, il Belgio l’Olanda e la Francia, Russia, l’Austria e la Spagna rappresentano i mercati obiettivo, selezionati per le loro potenzialità non ancora espresse appieno nella regione e nel GAL.

Tabella 3.32: matrice prodotti/mercati obiettivo (esterno)

Mercati internazionali	Rurale	Culturale	Borghi	Natura	Gastronomia	Sport
Belgio	x	x	x	x	x	x
Svizzera		x	x	x	x	x
Olanda	x	x	x	x	x	x
Francia	x	x	x	x	x	x
Russia	x	x	x		x	x
Austria	x	x	x	x	x	
Spagna	x	x	x		x	x

Fonte: adattamento del Piano Regione triennale di promozione turistica (2012/2014)

3.4 Piano di rinforzo competitivo: linee programmatiche per aumentare la competitività dell'offerta

Oltre alla definizione del soggetto che deve coordinare le azioni di marketing turistico, è necessario attivare all'interno del territorio una serie di misure operative e processi virtuosi in grado di aumentare la competitività del territorio, sfruttando soprattutto la nuova programmazione dei fondi strutturali europei erogati attraverso la Regione Marche. Le misure da attivare devono necessariamente favorire⁶⁸:

1. la formalizzazione di procedure e protocolli che definiscano gli aspetti riguardanti il coordinamento delle attività turistiche, attività centrale per il successo della destinazione GAL Montefeltro, caratterizzata da numerosi stakeholders. Tenendo conto della pluralità dei livelli decisionali esistenti, riteniamo che l'attività di coordinamento delle attività turistiche debba essere svolta da soggetti che già attualmente rappresentano differenti stakeholders. In questo senso la società GAL

⁶⁸ Le proposte riprendono e integrano quelle formalizzate nel progetto "Attività di ricognizione" (Pencarelli, Dini, Pacini, 2013).

Montefeltro sviluppo, costituisce un punto di riferimento che già adesso garantisce una larga rappresentanza dei vari attori territoriali. Questi soggetti dovrebbero condividere un strategia generale, che tenga conto della programmazione Regionale e delle iniziative dell'ente Provincia, attivando misure e politiche coordinate tra loro. L'obiettivo è di agire in prospettiva sempre più integrata e imprenditoriale, al fine di creare una visione condivisa e stimolando la partecipazione al disegno complessivo del territorio di tutti gli attori (pubblici e privati) che insistono sulla specifica area, superando le logiche competitive e valorizzando il patrimonio di risorse e competenze disponibili. L'elemento di debolezza che occorre superare è l'insufficiente orientamento al marketing strategico ed operativo che caratterizza spesso queste società, che implicherebbe una maggiore attenzione ai processi di segmentazione e posizionamento ed alle attività volte a progettare, produrre, comunicare e vendere sul mercato prodotti-esperienze (Pencarelli e Forlani, 2006). Inoltre, la difficoltà dei vari stakeholders territoriali di "fare sistema" e riconoscere e legittimare un unico organo di governo (anche per la proliferazione dei candidati a tale ruolo) comporta molto spesso il fallimento delle politiche turistiche, e quindi l'inefficienza delle stesse;

2. la creazione e costituzione di reti d'impresa o di altre forme di aggregazione organizzativa al fine di: a) *sviluppare servizi* condivisibili fra più strutture al fine di ampliare l'offerta turistica di soggetti che da soli, per le limitate dimensioni e risorse, non riuscirebbero a realizzare (ristorazione, piscina, centri benessere, guide turistiche, servizi navetta vs snodi ferroviari e aeroportuali, servizi vari); b) *costituire gruppi di acquisto* con l'obiettivo di ottenere condizioni economiche più favorevoli nei processi di approvvigionamento di materie prime, impianti, attrezzature, software, servizi di consulenza, ecc.; c) porre in essere politiche comuni di comunicazione e commercializzazione dell'offerta turistica (partecipazione a fiere o workshop di settore, realizzazione di cataloghi, ecc) rivolte a segmenti di mercato nazionale ed estero; d) avere un maggior peso "politico e rappresentativo" nei confronti degli stakeholders;
3. l'incentivazione e la costituzione di pacchetti turistici integrati e tematici (cultura, sport, benessere, ecc). L'obiettivo è quello di strutturare l' offerta turistica sotto forma di pacchetti che siano in grado di valorizzare e mettere a sistema le diverse risorse turistiche presenti nei Comuni;

4. l'incentivazione della costituzione di strutture, servizi e pacchetti turistici accessibili (la domanda di turismo da parte di persone con bisogni speciali è costantemente in crescita, occorre investire su strutture e servizi per accogliere la domanda di turismo avanzata da persone con bisogni speciali e dalle loro famiglie);
5. il sostegno alla nascita di tour operator incoming in grado di confezionare e soprattutto commercializzare i pacchetti turistici organizzati, attività questa dalla quale dipende la sostenibilità economica delle iniziative intraprese;
6. l'incentivazione di processi volti alla qualificazione e all'ampliamento dell'offerta ricettiva del GAL, mediante misure per l'ammodernamento, il risparmio energetico, la nascita di alberghi o borghi diffusi, ecc;
7. la realizzazione di percorsi legati ai prodotti tipici del territorio, come l'organizzazione di strutture già sperimentate in altre regioni, quali "*le strade e/o percorsi del tipico*", le strade del vino, dell'olio, del formaggio, della ceramica, dell'artigianato, ecc.. Queste iniziative integrate possono rappresentare importanti opportunità di sviluppo e valorizzazione delle risorse nella prospettiva del turismo esperienziale, soprattutto nelle aree rurali meno favorite e marginali. Con le "strade del tipico" si cerca di portare il consumatore nei luoghi della produzione, offrendo la fruizione di prodotti abbinati ad un contesto storico, paesaggistico, antropologico;
8. l'ideazione e l'adozione di marchi di qualità e marchi d'area, che possono rappresentare sia importanti fattori di coesione e identità culturale del sistema, sia strumenti di comunicazione al mercato volti a differenziare l'offerta turistica del GAL. Si potrebbero ad esempio adottare brand di qualità che identifichino gli operatori turistici che fanno uso prevalente o esclusivo dei prodotti locali, diventando gli ambasciatori del tipico locale;
9. la valorizzazione delle certificazioni già presenti sul territorio del GAL (bandiere arancioni, bandiere verdi, riconoscimenti, ecc), cercando di implementare progetti in grado di trasferire i benefici derivanti dalle certificazioni, oltre al soggetto possessore anche alle località limitrofe;
10. il favorire progetti che puntino a rendere l'area del GAL Motefeltro una Smart Destination, facendo leva sulle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT): si tratta di accrescere la dotazione di strutture che favoriscano l'accesso alla rete internet degli operatori turistici e dei visitatori dell'area. Particolare

attenzione dovrà essere dedicata alla gestione professionale degli strumenti web 2.0 nei territori del GAL;

11. l'introduzione di misure di coordinamento e di managerializzazione degli eventi attualmente organizzati nel territorio, al fine di collocare i singoli eventi in una programmazione dell'intero territorio del GAL, in grado di attirare non solo visitatori locali, ma soprattutto extra regionali;
12. l'incentivazione e l'accrescimento della dotazione tecnologica e di personale delle istituzioni museali e delle evidenze culturali del territorio al fine di rafforzare l'offerta turistica secondo una prospettiva esperienziale a favore del turismo culturale;
13. il coordinamento strategico dei vari membri della catena di distribuzione del territorio del GAL (supply chain management). L'obiettivo è quello di mettere in rete tutti gli stakeholders territoriali che compongono l'offerta turistica, attraverso la realizzazione di un portale internet che consenta di pubblicizzare i prodotti, i servizi del territorio e gli eventi.

3.5 Strategia di promozione

3.5.1 Linee guida per la commercializzazione

La strategia di commercializzazione deve riguardare due differenti ambiti: da un lato la realizzazione di pacchetti turistici e dall'altro la costituzione di TO incoming o l'avvio e consolidamento di rapporti commerciali con TO esistenti che consentano di aumentare i flussi turistici del territorio.

Per quanto concerne i pacchetti turistici il territorio del GAL Montefeltro deve dare necessariamente priorità a quelli che riguardino i mercati turistici legati maggiormente ai temi esperienziali:

- enogastronomia e ruralità
- salute/benessere
- cultura, arte e borghi storici

Il progetto deve coinvolgere tutti gli operatori economici, tra cui sia le strutture alberghiere e extra-alberghiere e le imprese di servizi al fine di costruire veri e propri pacchetti turistici. Gli eventi già presenti nel territorio possono risultare le basi sulla quale costruire pacchetti turistici esperienziali, di breve durata (2 o 3 giorni) in linea con le nuove tendenze della domanda sempre più alla ricerca di vacanze brevi.

Tabella 3.33: Quota di Tour Operator che venderanno i prodotti della regione Marche nel 2015. (% sul totale Tour Operator che venderanno la Marche)

	Agriturismo	Città d'arte	Enogastronomia	Mare	Montagna	Religione	Turismo Sportivo
Austria		100%					
Germania		67%					33%
Regno Unito	33%	33%	33%				
Russia		50%		75%		25%	
Polonia						100%	
Repubblica Ceca				100%			
Bulgaria				100%			
Olanda	33%		33%	33%	17%		
Svezia	33%		33%	33%	17%		
Media Europea	14%	29%	10%	39%	4%	11%	4%
Usa				100%			
Totale	14%	28%	10%	41%	3%	10%	3%

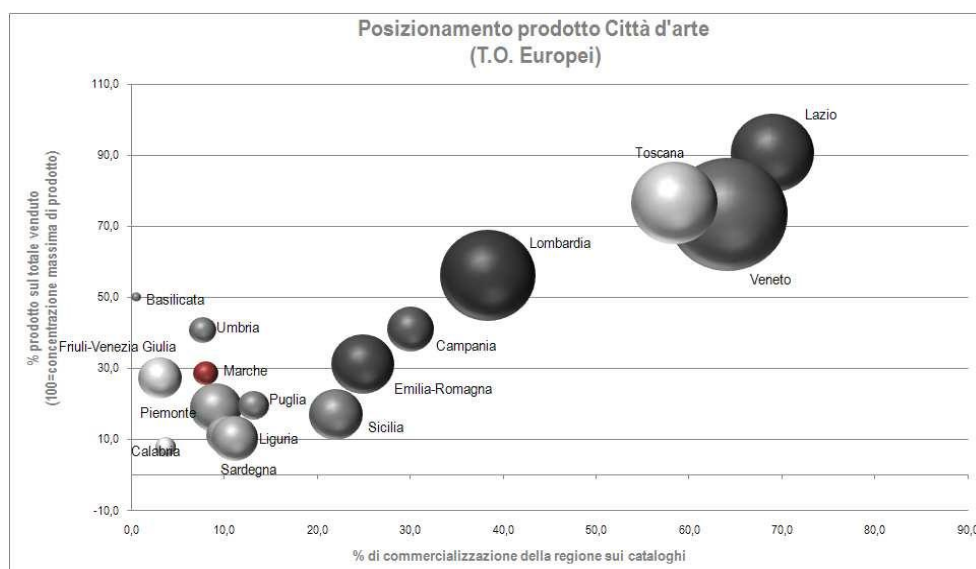
Fonte: Osservatorio turistico della Regione Marche – indagine sul turismo organizzato internazionale (2014)

Per quanto attiene il sistema dell'intermediazione commerciale, le politiche che vanno intraprese sono principalmente due:

- incentivare la nascita di tour operator incoming in grado di confezionare e soprattutto commercializzare i pacchetti turistici organizzati, attraverso l'utilizzo di fondi europei diretti, strutturali e altri fondi di natura diversa.
- stringere e consolidare accordi commerciali con TO, nazionali, europei e internazionali al fine di aumentare i flussi turistici in entrata. In questo senso riteniamo che l'attuale posizionamento della Regione Marche (in termini di quota di Tour Operator che venderanno i prodotti della regione nel 2015) per i mercati turistici Città d'Arte, Agriturismo e Enogastronomia possa essere migliorato. Qui di seguito verrà riportata una breve descrizione delle attuali quote di tour operator che nel 2015 hanno

venduto prodotti della Regione Marche e il posizionamento delle Marche rispetto alle altre Regioni.

Grafico 3.34: : posizionamento prodotto città d'arte⁶⁹



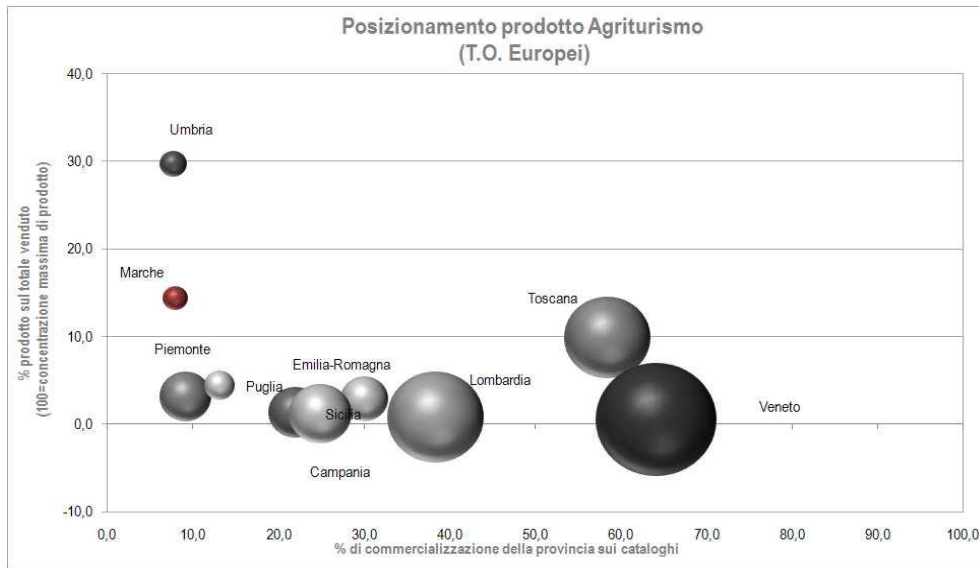
Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Le città d'arte (Grafico 3.34) sono il secondo prodotto più venduto, con una quota di mercato che si è ampliata negli ultimi anni: a commercializzare vacanze in città nel 2014 è il 28,6% dei Tour Operator europei che trattano le Marche (contro appena il 3,8% del 2013), con una presenza in cinque Paesi: Austria, Germania, Regno Unito, Russia e Svezia. I principali competitor della regione su questo prodotto sono l'Umbria, la Puglia e il Piemonte, vicine per quota di venduto di pacchetti vacanza in città d'arte e per visibilità sui cataloghi di vendita dei buyer europei.

⁶⁹ I grafici permettono di individuare per ciascuna regione:

- la quota di operatori che vendono la regione, ovvero l'interesse degli operatori nei confronti della destinazione (asse delle ascisse);
- la percentuale di T.O. che vende il prodotto in ciascuna regione, ossia l'interesse nei confronti dei prodotti turistici di ciascun territorio ed estensivamente la diversificazione dei prodotti commercializzati (asse delle ordinate);
- la quota di arrivi nelle singole regioni sul totale degli arrivi stranieri in Italia, ossia le dimensioni della domanda internazionale di ogni mercato legata al territorio (grandezza della bolla).

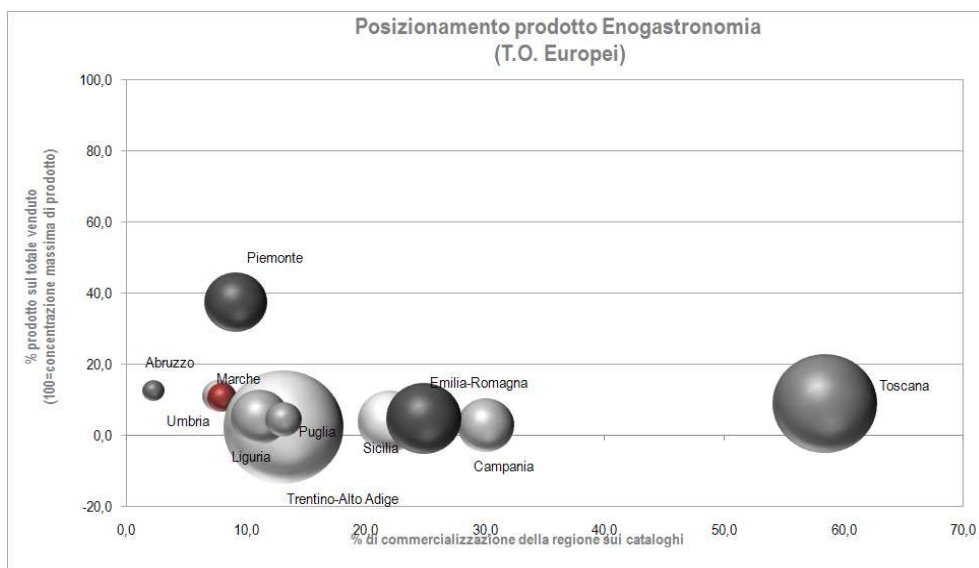
Grafico 3.35: posizionamento prodotto Agriturismo



Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Le vacanze in agriturismo (Grafico 3.35) sono vendute dal 14,3% dei Tour Operator europei (quota di mercato pressoché in linea con quella del 2013, pari al 15,4%), commercializzata in tre Paesi: nel Regno Unito, in Olanda e in Svezia. Per questo prodotto le Marche si trovano a competere direttamente con Piemonte e Puglia, rispetto alle quali la regione vanta una quota di venduto del prodotto più elevata.

Grafico 3.36: posizionamento prodotto Enogastronomia



Fonte: Osservatorio Nazionale del Turismo - dati Unioncamere

Il turismo enogastronomico (Grafico 3.36) è un prodotto in crescita, venduto sul mercato europeo nel corso del 2014 dal 10,7% dei Tour Operator che trattano le Marche (3,8% dei T.O. nel 2013), sebbene con una presenza ancora limitata a due Paesi: il Regno Unito e l'Olanda. Il principale competitor delle Marche è l'Umbria, che presenta una quota di mercato e una visibilità sui cataloghi di vendita molto simile.

3.5.2 Linee guida per la comunicazione

Le linee guida per la proposta progettuale di comunicazione deve essere strutturata su due target differenti: da un lato gli stakeholders interni al territorio, dall'altro quelli esterni.

3.5.2.1 Strumenti e azioni di comunicazione interna

La comunicazione rivolta agli stakeholder interni al territorio ha l'obiettivo di accrescere la cultura dell'accoglienza e la capacità imprenditoriale. Le principali misure operative che si suggeriscono sono le seguenti:

1. mappatura delle risorse turistiche territoriali secondo la logica dell'economia dell'esperienze;
2. organizzazione di corsi formativi, in-formativi e conoscitivi, rivolti agli imprenditori e agli operatori di settore. Le tematiche al centro dei corsi devono prioritariamente essere: *legati alle attuali esigenze di mercato* (marketing, management, social network, ecc); *inerenti le risorse turistiche che il territorio possiede*, in quanto è difficile pensare di organizzare una offerta turistica territoriale senza conoscere approfonditamente le caratteristiche del territorio stesso; *incontri basati su casi aziendali emblematici* (imprenditori di successo, incontri con cuochi di fama, analisi di best practices e gite formative che possono rappresentare importanti stimoli all'innovazione di prodotto); *esperienze pratiche* (incontri, dimostrazioni, assaggi al fine di avvicinare gli operatori turistici alle risorse turistiche territoriali, es: prodotti tipici). I corsi potrebbero essere erogati sia mediante incontri in aula, nelle forme

tradizionali, ma anche avvalendosi di forme innovative di comunicazione (piattaforma e-learning);

3. qualificazione dell'accessibilità informativa dell'area mediante cartellonistica e segnaletica turistica più completa, che sia in grado di delimitare in maniera più evidente i confini dell'area e soprattutto di segnalare le zone di interesse culturale, storico, architettonico o naturalistico;
4. realizzazione di un data base relazionale, che attinge dagli incontri conoscitivi, dai punti di informazione al turista e da un'azione incisiva del decisore pubblico, anche attraverso gli archivi amministrativi;
5. istituzione di un sistema di monitoraggio continuo (osservatorio) che aiuti a rilevare maggiori informazioni sul profilo e sui comportamenti dei turisti che visitano il GAL Montefeltro;
6. calendarizzare una conferenza annuale sulle problematiche del territorio del GAL, con particolare attenzione agli andamenti del turismo e dei comparti ad esso connessi (agricoltura, artigianato, servizi, commercio, ecc.).

3.5.2.2 Strumenti e azioni di comunicazione esterna

La comunicazione rivolta agli stakeholder esterni deve ispirarsi a logiche emozionali ed esperienziali, al fine di esaltare l'autenticità del territorio del GAL. Essa va indirizzata principalmente a due categorie: i potenziali consumatori e gli intermediari.

Le principali misure operative rivolte ai potenziali consumatori sono:

- a) potenziamento della comunicazione esterna attraverso politiche di web marketing (realizzazione di un sito relativo al territorio del GAL Montefeltro con tutte le informazioni turistiche e la possibilità di prenotare direttamente la vacanza e aumento della presenza promozionale nelle pagine on-line ritenute strategiche in relazione al prodotto e al target dei turisti);
- b) realizzazione di opuscoli, calendari manifestazioni, mappe e guide in versione cartacea e digitale declinati per prodotti in riferimento ai pacchetti turistici commercializzati (tradotti nelle lingue relative ai mercati obiettivo);

- c) maggiore presenza su guide, carta stampata (riviste e quotidiani) e riviste specializzate (selezionati in base alla declinazione dei prodotti e al target dei turisti);
- d) presenza a fiere ritenute strategiche rispetto ai prodotti commercializzati;
- e) realizzazione di materiale pubblicitario da affissione (cartellonistica) da posizionare in luoghi a più alta densità turistica limitrofi al GAL Montefeltro (area costiera, ovvero in prossimità reti viarie a maggior traffico);
- f) realizzazione di brevi video e filmati da diffondere tramite i social media, segnatamente youtube, ovvero in occasione di manifestazioni fieristiche;
- g) realizzazione di una guida completa e di mappe dedicate al territorio del GAL Montefeltro sia in versione digitale che cartacea;
- h) realizzazione di opuscoli e mappe declinati per prodotto, calendari manifestazioni culturali e eventi;
- i) creazione di contenuti originali per consentire la presenza su guide, quotidiani e carta stampata (riviste e quotidiani). Il tipo di strumento va definito in base al target di domanda selezionato;
- j) partecipazione a fiere di settore, puntando soprattutto a quelle tematiche, in coerenza con Programma di promozione turistica regionale;
- k) effettuazione di forme di product placement, in collaborazione con Film Commission delle Marche.

Tutto il materiale a supporto della comunicazione dovrebbe essere possibilmente tradotto nelle lingue straniere dei mercati target. Inoltre sarebbe opportuno che i materiali della comunicazione vengano adeguatamente diffusi e resi disponibili ai clienti potenziali non solo in occasione della loro presenza nel territorio, ma anche in occasione della scelta della destinazione ove andare in vacanza. Da questo punto di vista, la rete di agenti di viaggio nazionale ed estera, ovvero la rete degli altri intermediari (grande distribuzione organizzata, catene che vendono elettronica, ecc.) potrebbero essere canali da utilizzare.

Le principali misure operative rivolte al trade devono rivolgersi a soggetti quali gli intermediari turistici, le associazioni no profit e sportive e i media. L'obiettivo è instaurare relazioni dirette e indirette che consentano di promuovere il territorio al fine di aumentare i flussi turistici.

Potranno risultare utili accordi di collaborazione tra operatori del GAL e il sistema dell'intermediazione commerciale, che potrà essere coinvolto in attività di co-marketing quali ad esempio realizzare cataloghi con offerte del GAL Montefeltro, partecipare insieme a fiere di settore, ecc.

3.5.2.3 Progetti prioritari a brevissimo termine

Il Piano ha fin qui proposto una serie di misure operative che il GAL Montefeltro deve perseguire al fine di aumentare la competitività del territorio in un ottica di medio-lungo periodo. In questo paragrafo conclusivo, invece, si propongono azioni operative di brevissimo termine e prioritarie che potranno essere attuate con risorse messe a bando dal GAL nella nuova programmazione dei fondi LEADER (2013-2020).

Una priorità attuativa riferisce al perseguimento dell'obiettivo di aumentare la visibilità del territorio del GAL Montefeltro nei confronti dei turisti già presenti nel territorio provinciale, enfatizzando le caratteristiche del territorio stesso, in un ottica esperienziale e allo scopo di rafforzare l'identità territoriale.

Si ritiene pertanto prioritaria l'attivazione di almeno i seguenti processi di comunicazione:

1. l'identificazione di un *brand* e di un relativo *pay off* capace di veicolare al pubblico i tratti distintivi del territorio del GAL Montefeltro secondo la prospettiva di marketing esperienziale sopra richiamata; naturalmente, una volta scelto, esso sarà utilizzabile anche in un orizzonte temporale più esteso;
2. organizzazione di un calendario eventi del Montefeltro che consenta di pubblicizzare la destinazione nel suo insieme al fine di aumentare anche il senso di appartenenza tra i vari stakeholders del territorio;
3. effettuare uno studio sui principali eventi del Montefeltro, attraverso la somministrazione di un questionario ai visitatori, da effettuare nel corso delle principali manifestazioni che consenta di mappare la provenienza dei turisti e i canali attraverso il quale vengono a conoscenza degli eventi stessi;

4. mappatura della destinazione GAL Montefeltro secondo il modello delle cinque “A” (Pencarelli e Forlani, 2010), infatti occorre conoscere dettagliatamente tutte le risorse turistiche presenti nel territorio per organizzarle al meglio;
5. sensibilizzare all’utilizzo dello strumento di DMS (Destination Management System) della Regione Marche, che è una piattaforma informatizzata per la gestione del prodotto turistico Marche e che offre anche la possibilità di funzione di Booking on line per i gestori delle strutture ricettive;
6. mappatura dei materiali promozionali già esistenti e valutazione dell’eventuale aggiornamento o produzione di quello mancante (video, cartellonistica, depliant, pieghevoli, ecc.);
7. l'avvio di un piano di azione sui media, con particolare attenzione a iniziative di web e social media marketing, da integrare con i tradizionali mezzi del *communication mix* (comunicati stampa, presenza su emittenti radio tv locali, affissioni, ecc.). In relazione alla campagna di web e social media marketing sarà opportuno accompagnare la creazione di un sito web multilingue e multi stakeholder con azioni di rapido ed efficace posizionamento del sito nei motori di ricerca, nonché con appropriate iniziative di *content marketing* e di *e-mail marketing*. Sarà opportuno collegare il nuovo sito con i siti istituzionali esistenti, a partire da quello della provincia di Pesaro e Urbino e della Regione Marche. Inoltre i contenuti dei siti e dei social dovranno essere fruibili mediante differenti strumenti (pc, tablet, smartphone) e su differenti browser.

Le attività di comunicazione dovranno prioritariamente indirizzarsi e svolgersi nelle aree di prossimità del GAL Montefeltro, cercando di intercettare i turisti italiani e stranieri già presenti nel territorio provinciale, prevalentemente quelli presenti nelle aree costiere della provincia di Pesaro e Urbino e della provincia di Rimini. In una successiva fase le attività potranno essere indirizzate verso i mercati obiettivo indicati nel piano.

Una seconda priorità sarà quella di avviare un percorso di coinvolgimento dei vari attori sociali territoriali mediante l'organizzazione della prima conferenza sullo sviluppo territoriale e turistico del GAL Montefeltro, in modo da identificare e condividere le azioni da intraprendere per dare attuazione alle linee strategiche indicate nel presente piano di marketing.

CAPITOLO IV

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE, LIMITI DELLO STUDIO E PROSPETTIVE DI RICERCA

4.1 Il ruolo del GAL Montefeltro nello sviluppo turistico territoriale

Quale ruolo può avere il GAL nello sviluppo turistico delle aree interne? Quali strumenti manageriali è possibile adottare per valorizzare al meglio le destinazioni turistiche sub-regionali come i GAL? A queste domande si è cercato di rispondere nel corso del lavoro presentando una proposta concreta per lo sviluppo turistico del GAL Montefeltro.

L'inasprimento dell'ambiente competitivo nel comparto turistico internazionale, richiede una maggiore capacità di applicazione degli strumenti di Destination Management da parte delle destinazioni turistiche, siano esse *sostenibili, insostenibili e in fase di formazione* (Pencarelli e Splendiani, 2010).

Questo percorso sembra ormai ineludibile per un contesto, come quello italiano, che fonda una significativa parte della suo sistema economico sul turismo, ma che soprattutto vede in questo non-settore (Pencarelli, 2010) l'asset strategico su cui costruire le prospettive di crescita future.

In quest'ottica l'obiettivo di questo lavoro è stato quello di fornire alcune riflessioni sulla forma e attraverso quali modalità le destinazioni possono implementare processi organizzativi rivolti alla creazioni di veri e propri sistemi turistici.

In primo luogo si è assunto che la definizione di destinazione turistica è da intendersi in una prospettiva olistica e integrata, ovvero *con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita* (Pencarelli e Splendiani, 2008), dove, secondo l'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli G. M., 2002; Golinelli C. M., 2002), la destinazione è qualificata da alcuni elementi imprescindibili tra i quali *l'organo di governo e la struttura operativa*.

L'organo di governo, per essere riconosciuto tale, deve avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali (Pencarelli e Splendiani, 2008) e deve raggiungere un grado di funzionalità tale che la sua azione risulta percepita dagli stakeholders di riferimento.

La *struttura operativa* è composta da tutte le risorse spaziali, naturali, umane, sociali, culturali ed economiche (Golinelli C. M., 2002), e per far sì che un territorio sistema vitale possa proporsi come destinazione turistica è necessario, nella prospettiva dell'*economia delle esperienze* (Pine e Gilmore; 2000), che esso abbia le caratteristiche di un palcoscenico, capace di proporre al mercato esperienze turistiche significative e distintive.

L'organo di governo rappresenta l'area delle decisioni strategiche e attraverso la sua attività deve condizionare la sopravvivenza del sistema, mentre la struttura operativa, rappresenta l'area delle decisioni attuative e delle azioni, ossia delle risorse e capacità che costituiscono la dotazione strutturale.

Dal punto di vista dell'interazione tra organo di governo e struttura è possibile identificare tre *livelli decisionali di governo* (Golinelli. C. M, 2002); il soggetto *ordinatore*, uno o più soggetti *coordinatori* e i soggetti *proponenti*.

Il successo di una destinazione sta nella capacità dei tre livelli gerarchici di spostarsi dalla visione statica delle componenti (struttura operativa), alla visione dinamica dei processi costituendo un vero proprio *sistema*, inteso come la capacità di ricercare condizioni di *consonanza* (implica la compatibilità e la possibile sintonia tra le strutture dei sistemi vitali coinvolti) e *risonanza* (consiste in una vera e propria condivisione di fini e percorsi evolutivi) tra i livelli considerati in un ottica di *creazione del valore* per tutti gli attori coinvolti (Gummesson, 1999).

Questo aspetto è il più critico, infatti le destinazioni si caratterizzano per un sistema di offerta molto frammentato di piccole e medie imprese e stakeholders, presentando molte difficoltà nel loro coordinamento e di conseguenza nella condivisione di obiettivi e strategie comuni. Per questo nei territori è più facile che si sviluppi una visione "strutturale", legata eccessivamente ai confini geografici e amministrativi, che impedisce di sviluppare una consapevolezza sistemica e conducendo necessariamente a condotte territoriali frammentarie e poco coerenti.

Il soggetto *ordinatore* è chiamato a definire i percorsi di sviluppo del territorio mediante l'individuazione delle linee di azione generali, e in questo senso il processo di europeizzazione in atto ci spinge a considerare l'Unione Europea l'attore che attraverso "la

politica regionale” sostiene la crescita economica, lo sviluppo sostenibile e il miglioramento della qualità della vita dei paesi membri.

La politica regionale dell’Unione europea (UE) è finalizzata a finanziare le infrastrutture strategiche di trasporto e comunicazione, sostenere la transizione verso un’economia più rispettosa dell’ambiente, aiutare le piccole e medie imprese (PMI) a diventare più innovative e competitive, sostenere la creazione di posti di lavoro e rafforzare e modernizzare i sistemi d’istruzione e creare una società più inclusiva.

Il fondo strutturale dedicato alle zone rurali è il FEASR, che si sviluppa attraverso interventi orizzontali dove le politiche agricole vengono accostate a un nuovo concetto detto di “sviluppo rurale” (Storti, 2000), che comprende l’integrazione tra agricoltura e altre attività economiche (artigianato, turismo, cultura, piccola impresa manifatturiera).

Il soggetto *coordinatore* ha il compito di creare i presupposti strategici e operativi per l’implementazione delle linee di sviluppo definite dal soggetto ordinatore che consentono di indirizzare e integrare tutti gli interventi, proposti ai vari livelli territoriali, verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi.

Nel caso del turismo tale organismo, designato dalla normativa nazionale, è identificato nella Regione Marche che attraverso l’organo politico (giunta e consiglio) e l’apparato tecnico (Assessorato al turismo e relativi uffici regionali) svolge il ruolo di coordinatore della destinazione e di guida del processo di pianificazione partecipata che coinvolge i soggetti territoriali, finanche i turisti. La Regione Marche può essere considerato l’organo di governo del sovrasisistema Regione.

L’organo di governo dev’ essere capace di esercitare funzioni altamente complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto, consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) ed avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali (Pencarelli e Splendiani, 2008).

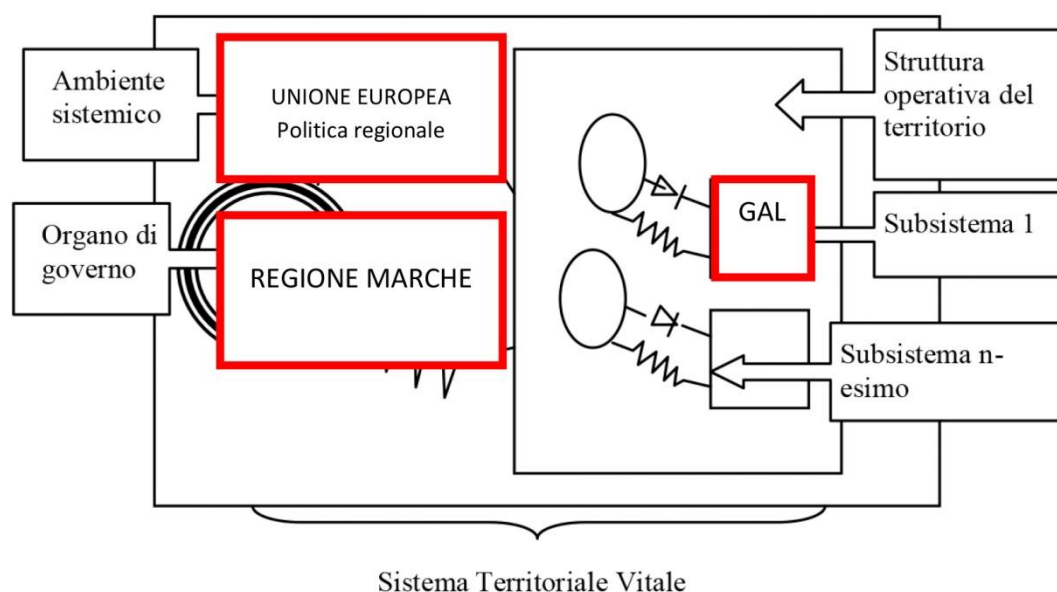
Al *soggetto proponente*, spetta il compito di realizzare i progetti di sviluppo definiti dai livelli logici superiori ed idonei ad accrescere la competitività territoriale nell’ambito della ricerca di compatibilità con le strategie di sviluppo del territorio.

La definizione di un soggetto di “meta-ambiente” (Vesci, 2001) che può essere rappresentato con il livello dei contesti territoriali, risulta fondamentale per implementare una strategia turistica definita a livello Regionale.

La mancanza di soggetti proponenti indicati dal soggetto coordinatore ovvero dalla Regione Marche, (ruolo che poteva essere ricoperto dai Sistemi Turistici Territoriali aboliti con legge Regionale del 2013), le difficoltà di instaurare relazioni di consonanza e risonanza tra i tre livelli gerarchici e l'eterogeneità dei soggetti destinatari della strategie (pubblici e privati) identifica questo ruolo tra i più critici e di difficile applicazione.

A nostro avviso questo ruolo nella Regione Marche può essere svolto negli ambiti di competenza dai GAL, che sono degli strumenti di orientamento (Golinelli C. M., 2002) istituiti attraverso l'approccio LEADER al fine di sviluppare la partnership tra diversi attori territoriali per garantire le migliori condizioni possibili di consonanza e risonanza tra di essi, in termini di promozione e sviluppo dell'economia rurale.

Figura 4.1: Il sistema vitale territoriale nella destinazione turistica Marche



Fonte: nostro adattamento da Golinelli C.M. (2002)

Gli aspetti centrali che caratterizzano i GAL sono la *governance*, basata sulla creazione di organismi che nascono da un accordo di partnership tra operatori locali pubblici e privati, è questo oltre a garantire una programmazione bottom-up delle strategie territoriali, può consentire la costruire di partenariati e relazioni stabili tra gli stakeholders. In questo senso occorre porre l'attenzione sul tema delle *reti locali* al fine di sviluppare economie di relazione alla cui base si pone il *capitale sociale* da intendersi come la valorizzazione degli elementi

come la fiducia, le norme condivise e le reti sociali che possono facilitare l'azione coordinata degli individui (Putnam; 2003).

L'altro elemento cruciale è rappresentato dalle risorse finanziarie a disposizione dei GAL. La progressiva e generale contrazione delle risorse pubbliche destinate alla promozione turistica rende tale dimensione ancora più critica. I territori che potranno contare su quote finanziarie aggiuntive rispetto alle altre disporranno di un vantaggio potenziale. Le risorse sono disponibili per interventi multi-settoriali che fanno riferimento a diverse attività economiche come l'artigianato, il turismo, la cultura, la piccola impresa manifatturiera, ecc..

Questo è particolarmente vero per il GAL Montefeltro, che non appare ancora dall'analisi delle "cinque A" (Pencarelli e Forlani, 2010) una vera e propria destinazione turistica.

Un luogo, infatti, non è mai di per sé, in grado di qualificarsi come "destinazione" solo in quanto dotato di una certa notorietà presso il pubblico. Una località si qualifica come destinazione turistica quando identifica un insieme di imprese, istituzioni e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di un'area sufficientemente omogenea dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale, capaci di offrire al mercato prodotti turistici distintivi.

Il territorio del GAL Montefeltro è in parte qualificabile come distretto culturale, almeno in senso potenziale, in quanto è popolato di imprese che ne qualificano la vocazione culturale e creativa, ma va considerata come una destinazione incompiuta o in fase di formazione che necessita di rafforzare la propria strategia di *Brand reputation* e di strutturare un'offerta di servizi e prodotti atti a soddisfare la domanda turistica.

Da questo punto di vista il GAL Montefeltro assume un ruolo strategico all'interno della gerarchia turistica regionale, costituendosi di fatto come soggetto proponente di meta-ambiente in grado di incentivare e coordinare l'applicazione di una strategia turistica unitaria, in consonanza con il Piano turistico regionale.

Al momento non si registra questa tendenza dal parte del GAL, che nonostante dimostri di avere ottime competenze tecniche/amministrative, deve necessariamente dotarsi di strumenti manageriali utile alla costruzione di una propria e vera destinazione turistica.

L'idea strategica del progetto di marketing territoriale e turistico è ricercare una forte consonanza tra il territorio del GAL Montefeltro, inteso come destinazione turistica, sebbene incompiuta ed in via di formazione, con il piano turistico regionale e gli ambiti di azione dei distretti culturali evoluti finanziati dalla Regione Marche nell'area (Creattività, Urbino e il

Montefeltro), che consenta di aumentare le capacità strategiche in ambito turistico, costituendo una vera e propria “agenzia di sviluppo” (Figura 4.2) in grado di incidere profondamente sullo sviluppo turistico locale.

Figura 4.2: Effetto dell’implementazione del Piano di Marketing del GAL Montefeltro sui possibili orientamenti di governo territoriale

Livello locale Miglioramento del livello di competitività ad opera di processi locali autorganizzativi	Alto	Governo dei localismi su base politico ideologica 2	Governo del territorio in ottica evolutiva 4
	Basso	Gestione efficientistica, stasi del territorio 1	Governo inerziale su base centrale 1 
		Bassa	Alta
		Percezione del livello di competitività da parte dell'organo di governo	

Fonte: Golinelli C. M. (2002)

L’applicazione del Piano di Marketing, nell’ottica del governo turistico del territorio, dovrebbe consentire di aumentare il livello competitivo complessivo, ma soprattutto creare le condizioni di consonanza tra l’organo di governo e la struttura operativa, contribuendo a realizzare un vero e proprio *sistema*.

4.2 Il GAL Montefeltro come piattaforma turistica esperienziale: verso una destinazione competitiva e sostenibile⁷⁰

Il piano di Turistico provinciale presentato al pubblico a Pesaro nell'aprile 2012 è stato declinato sulla base di due concetti, distinti, ma intimamente correlati, che rappresentano macro obiettivi dello sviluppo turistico della nostra Provincia e segnatamente del territorio del GAL Montefeltro: *competitività* e *sostenibilità*. Obiettivi che da tempo sono divenuti traguardi prioritari per lo sviluppo armonico dei territori e per la realizzazione di “*smart cities*” e “*smart destinations*”.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO/OMT, 2000) qualifica il turismo sostenibile come “*il modello di fruizione turistica in grado di soddisfare le esigenze dei turisti attuali e delle regioni ospitanti, prevedendo e accrescendo le possibilità per il futuro. Tutte le risorse dovrebbero essere gestite in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica, i sistemi di supporto della vita dell'area in questione*”⁷¹.

Si tratta di una definizione di sostenibilità ampia, caratterizzata da tre dimensioni, economica, sociale e ambientale, applicabile sia a tutela dei paesi emergenti ed economicamente meno sviluppati, sia alle destinazioni turistiche di più antica formazione, come quelle europee ed italiane ed in particolare quelle marchigiane e nel caso in esame, al territorio del GAL Montefeltro.

L'orientamento verso obiettivi di sostenibilità risulta oggi una scelta strategica ineludibile per le destinazioni turistiche che vogliono mantenere la competitività nel lungo periodo. La giusta collocazione dei principi di sostenibilità non è negli obiettivi di breve-medio periodo e nelle conseguenti politiche operative (ai cui principi devono comunque ispirarsi), ma nella *mission* e nella *finalità sistemica* della destinazione.

⁷⁰ Il paragrafo fa riferimento al progetto “Piano di marketing strategico del territorio del Gal Montefeltro” (Pencarelli e Dini, 2015).

⁷¹ L'OMT, nel 2004, precisa che il turismo sostenibile deve possedere tre caratteri irrinunciabili: l'uso ottimale delle risorse naturali, che devono essere preservate; il rispetto dell'identità socio-culturale delle comunità ospitanti e il contributo alla comprensione e tolleranza inter-culturale; l'equa distribuzione dei benefici socio-economici sia in termini di occupazione che di servizi sociali.

Dal punto di vista della sostenibilità è possibile individuare tre tipologie di destinazione (Pencarelli e Splendiani, 2010): destinazione *sostenibile* destinazione *insostenibile* destinazione *in fase di formazione*⁷².

Quest'ultimo ideal-tipo di destinazione è quello cui può riferirsi il comprensorio del GAL Montefeltro, caratterizzato, da numerose risorse turisticamente significative, risorse che tuttavia danno luogo a flussi turistici ancora modesti rispetto al potenziale, presentando un contesto ambientale e paesaggistico ben conservato e di enorme bellezza, qualificandosi come importante fattore di attrattiva.

Se la competitività del sistema risiede nella capacità di attrarre e soddisfare sempre più turisti nel confronto con le destinazioni concorrenti, la sfida del turismo sostenibile implica la generazione di risorse economiche e la creazione di valore sociale riuscendo a preservare la qualità del contesto territoriale ed ambientale, che rappresenta la risorsa chiave nell'allestimento delle offerte turistiche ai fini della competitività stessa.

In altri termini, affinché il territorio del GAL Montefeltro riesca ad intercettare la crescente domanda di trascorrere il tempo libero dei consumatori per fruire di esperienze autentiche e gratificanti, è necessario salvaguardare e valorizzare il territorio e l'ambiente, che identificano la piattaforma esperienziale senza la quale non sarebbe possibile allestire offerte turistiche competitive. Non solo, il raggiungimento di traguardi di sostenibilità rappresenta un'opportunità importante per intercettare quote della nicchia di mercato, in forte crescita, dei cosiddetti *turisti responsabili*, degli *eco-turisti* e più in generale del *turismo green*.

Nell'ottica del mantenimento della competitività del territorio del GAL, dunque, è necessario che anche le imprese e gli attori economici siano competitivi in una prospettiva di medio lungo termine. Questo comporta che il concetto di sostenibilità sia declinato anche dal punto di vista economico, ossia occorre che le imprese conseguano traguardi di economicità della

⁷² Definizioni (Pencarelli e Splendiani, 2010):

- destinazione *sostenibile*, ovvero in equilibrio. I flussi turistici non solo non compromettono la sostenibilità, ma il fenomeno turistico apporta benefici al territorio in termini di benessere economico e sociale migliorando addirittura l'ambiente;
- destinazione *insostenibile*. Lo sviluppo turistico è finalizzato esclusivamente all'aumento dei flussi, in termini di arrivi e di presenze. L'eccesso di presenze mette fortemente a rischio la capacità di carico della destinazione. Emergono problemi ambientali e sociali che impattano negativamente sulla sopravvivenza stessa della destinazione. Si avverte il declino della competitività e l'immagine della destinazione risulta danneggiata;
- destinazione *in fase di formazione*, assimilabile alla destinazione allo stadio iniziale del ciclo di vita, che possiede ampi margini di crescita in termini di presenze e di arrivi, senza il pericolo di compromettere l'equilibrio ambientale e sociale del territorio. In questa fase il turismo non ha ancora avuto un significativo impatto sulla destinazione, quindi è la fase migliore per pianificarne lo sviluppo.

gestione, il che avviene a condizione che i flussi turistici crescano, favorendo una migliore utilizzazione della capacità ricettiva e delle strutture esistenti.

Le politiche turistiche, da sole, seppur abbiano un impatto importante, non risultano essere sufficienti per orientare significativamente il territorio verso obiettivi di sostenibilità e di competitività di tale portata. Si rendono pertanto necessarie politiche ed iniziative che vadano oltre i singoli campi di azione del turismo e che siano quindi in grado di agire in maniera trasversale, dovendo coinvolgere il sistema dei trasporti, il sistema delle infrastrutture di comunicazione telematica (banda larga), il sistema culturale, il sistema del commercio e dell'artigianato, ecc.. Questo perché le tematiche ambientali e sociali sono per loro stessa natura trasversali. Politiche turistiche dunque coordinate con quelle ambientali, sociali, urbanistiche e del lavoro, in un'ottica integrata di cui il presente Piano non rappresenta che una parte.

Occorre quindi rispondere alla domanda: “dove vuol andare il GAL Montefeltro per rafforzare lo sviluppo del territorio, con particolare riferimento al turismo?” attraverso la definizione di una serie di obiettivi capaci di guidare il sistema verso il traguardo desiderato. Per essere competitivi e sostenibili occorre declinare le metriche di programmazione e controllo delle performance delle azioni di governo territoriale in modo da orientare, ed eventualmente ri-orientare, i processi di qualificazione e sviluppo territoriale sulla base di indicatori utili per la competitività (quota di mercato turistica, incremento dei flussi turistici e dei tassi di occupazione delle strutture ricettive, densità di imprese ecc.) e per la sostenibilità (aumento occupazione, coesione sociale, risparmio energetico e idrico, riuso del patrimonio edilizio, gestione efficiente dei rifiuti, contenimento emissioni CO₂, ecc.). Tale scenario delinea le condizioni per ottimizzare il contributo del turismo al Benessere interno lordo⁷³ della provincia di Pesaro e Urbino e del territorio del GAL Montefeltro.

Tale visione ben si integra con quanto espresso a livello regionale nel piano turistico 2012-2014, laddove si legge “*la grande sfida che la destinazione Marche deve affrontare è quella di raggiungere e consolidare un'attività turistica più redditizia, più costante e più equilibrata territorialmente*”.

⁷³ Il BIL (Benessere Interno Lordo) è il tentativo di superare e integrare il PIL come misuratore dello sviluppo delle economie. Il BIL è un indice che prende in considerazione aspetti multi-dimensionali e che cerca di misurare la qualità della vita, tipici esempi di categorie prese in considerazione sono istruzione, grado di inquinamento, salute e benessere, sicurezza sociale, speranza di vita, ecc..

Alla luce del *modello dell'economia delle esperienze* di Pine e Gilmore (2000), il territorio del GAL Montefeltro può diventare una destinazione turistica ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare le molteplici risorse atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici complessi. Offerta predisposta da imprese specializzate nell'*incoming* o auto-composta dal turista "fai da te", utilizzando come supporto *mix* più o meno integrati (*bundling*) di *commodity*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni (Pine e Gilmore, 2000). Si tratta di offerte economiche a valore d'uso progressivamente crescente che presuppongono l'aumento della criticità del ruolo dell'ambiente, della comunità locale, della professionalità del personale e delle imprese turistiche ed anche dei turisti stessi (Pencarelli e Forlani, 2006). I fruitori della vacanza non sono semplici soggetti passivi di proposte economiche indifferenziate e massificate (le *commodity* e i beni di un territorio), ma anche soggetti attivi e fortemente coinvolti nel processo di produzione e consumo dei prodotti turistici ad alto contenuto d'immaterialità (servizi ed esperienze), fino a diventare essi stessi una sorta di "prodotto". I turisti diventano, cioè, *il risultato di un processo di trasformazione posto in essere dai produttori dell'offerta turistica per soddisfare le loro attese e richieste di cambiamento, in quanto clienti, a livello fisico, emotivo, psicologico, sociale* (Pencarelli e Forlani, 2002).

Sebbene il prodotto turistico venga talvolta fatto coincidere con la località turistica nel suo insieme (la destinazione), ossia con le risorse ed i servizi che, in misura ed intensità diversa, contribuiscono alla determinazione delle aspettative e, successivamente, delle percezioni dei turisti", esso va più opportunamente considerato un risultato, un output derivante delle attività svolte dai produttori di turismo nella e della destinazione. Come tale, trattasi di un pacchetto composto da molteplici elementi assemblati da uno o più produttori, ovvero dallo stesso turista fruitore di prodotti turistici globali secondo gerarchie dei componenti (elementi centrali e periferici del prodotto) variamente graduate⁷⁴ in cui certamente la componente territoriale della destinazione gioca un ruolo importante, di condizionamento della qualità erogata e percepita dei prodotti turistici, ma è altro rispetto al prodotto. Il territorio è la componente strutturale che consente l'emergere del sistema di offerta e la creazione di valore secondo le logiche dell'organo di governo del progetto o dei consumatori.

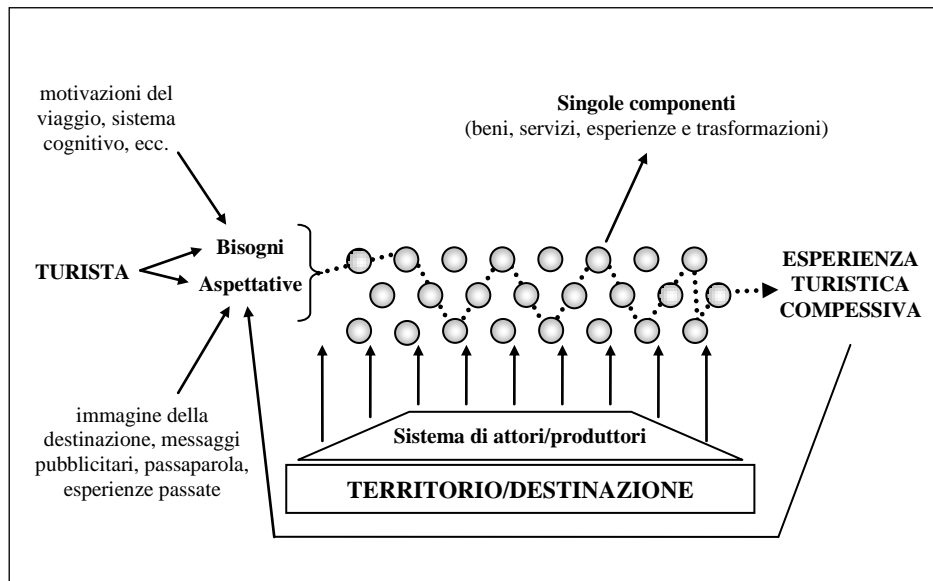
⁷⁴Per Rispoli e Tamma (1995), il prodotto turistico globale rappresenta "l'insieme, specifico e spazialmente determinato, di fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse dell'ambiente naturale e sociale) in cui il turista traduce, in base alle sue motivazioni, alla sua cultura, al suo sistema di valori, alle sue informazioni ed esperienza, alla sua personalità, alle sue condizioni socio-economiche, la propria domanda specifica.

Un territorio come quello del GAL Montefeltro rappresenta in sostanza il *palcoscenico* per allestire diversi prodotti turistici richiesti da segmenti differenti di turisti o dagli stessi turisti in periodi diversi. Se dal lato della domanda le esperienze turistiche possono qualificarsi come “*eventi personali e coinvolgenti che comportano uno spostamento spaziale e una durata temporale che include un pernottamento*” (Pencarelli e Splendiani, 2010), dal lato dell’offerta il prodotto turistico è il risultato di un’offerta sistemica di beni, servizi, informazioni, attrazioni turistiche, ambiente, cultura, ecc.; offerta allestita dal sistema di produzione turistica per fornire alla clientela proposte economiche che, andando oltre il semplice mix di beni e servizi, si indirizzino consapevolmente verso l’offerta di *prodotti ad alto contenuto esperienziale* la cui realizzazione implica vari gradi di utilizzo di *commodity*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni⁷⁵. L’offerta di prodotti a forte contenuto esperienziale implica altresì il coinvolgimento e l’agire di una pluralità di soggetti e risorse dal lato dell’offerta: operatori privati e pubblici, imprenditori, agenti informativi, risorse fisiche, ambientali, finanziarie, immateriali e tecnologiche, ecc..

Poiché nel mercato turistico la competizione rilevante e strategicamente prioritaria è fra *destinazioni turistiche* piuttosto che tra singole imprese, il GAL Montefeltro deve attrezzarsi per affrontare queste sfide competitive.

⁷⁵ Nel turismo il prodotto domandato e offerto è un prodotto-esperienza (Pine J. e Gilmore J., 2000) e comunque un prodotto a forte connotazione immateriale ed esperienziale, ove il cliente gioca un ruolo critico, fino a diventare fruitore e produttore di trasformazioni del suo stato, del suo modo di essere, di se stesso: un cliente produttore e prodotto delle attività turistiche, come avviene nel caso di esperienze turistiche nelle fattorie didattiche o nei centri benessere.

Figura 4.3: GAL Montefeltro come piattaforma per offerte turistiche esperienziali



Fonte: Pencarelli e Splendiani (2008)

Occorre essere consapevoli che, sia che nella destinazione emerga una intenzionalità strategica condivisa e finalizzata secondo un progetto, sia che le attività siano lasciate allo spontaneismo imprenditoriale, il turista vive e percepisce un'esperienza complessiva che porta a sintesi l'insieme di tutte le attrattive, beni, servizi, esperienze e trasformazioni di cui ha usufruito durante il soggiorno. Una volta giunto nella destinazione, il turista ha la possibilità di acquistare i beni, servizi, esperienze e trasformazioni che il territorio del GAL Montefeltro offre, in modo più o meno "organizzato".

Per questo occorre tenere concettualmente distinte le problematiche di governo del territorio del GAL Montefeltro, che competono ad attori pubblici, da quelle della progettazione, realizzazione, commercializzazione e erogazione di prodotti turistici esperienziali per creare valore ai turisti, che competono alle imprese.

4.3 Limiti dello studio e prospettive di ricerca

Questa tesi di dottorato cerca di contribuire direttamente alle politiche di sviluppo turistico del territorio GAL Montefeltro. Un territorio dalle grandi potenzialità ambientali, artistiche e culturali, ma che oggi registra numerose difficoltà dovute alla recente crisi che ha colpito duramente le zone delle aree interne come il Montefeltro. Lo sviluppo economico fondato sul turismo è a nostro avviso la vera opportunità del Montefeltro, tuttavia al momento si registra un contesto molto frammentato e privo di una visione comune.

Il lavoro risente sostanzialmente di tre limiti; il primo legato all'ampiezza della letteratura sul Destination Management, che non presenta un paradigma condiviso, almeno su alcuni aspetti legati alla governance dei sistemi di offerta.

Il secondo limite attiene all'identificazione del soggetto coordinatore nella gerarchia turistica della dimensione regionale (GAL), che per natura comprende solo una parte di territorio nel contesto provinciale, a differenza degli ex STL, e che quindi non consente una programmazione omogenea di area vasta.

Infine, il Piano di Marketing del GAL Montefeltro non si presta agevolmente ad eventuali generalizzazioni, in quanto realizzato rispetto alle peculiarità del territorio di riferimento.

Alla luce di queste considerazioni, si ritiene che un ambito meritevole di ulteriore approfondimenti e ricerca debba riguardare la gestione strategica turistica complessiva del sistema nazionale, regionale e locale, soprattutto a causa della moltitudine delle impostazioni legislative e operative che si è prodotta a seguito della competenza esclusiva affidata alle Regioni. A livello locale ulteriori studi potrebbero riguardare la valutazione della percezione della marca regionale e della destinazione GAL Montefeltro da parte dei turisti e degli intermediari turistici italiani e stranieri.

Bibliografia

Arthur A., Thompson A. J., Strickland III, John E. Gamble, (2009), *Strategia aziendale, Formula ed esecuzione*, edizione italiana di Dagnino G.B., Faraci. R., McGraw-Hill.

Ashworth G.J., Goodball B., (1990), *Marketing tourism places*, Routledge, Londra.

Assoturismo, Confesercenti.(2015), *Borsa delle 100 città d'arte*, 19° edizione

Atkinson M.M, Coleman W.D., (1992), *Policy networks, policy, communities and the problems of governance*, *Governance*, 5, pp. 154-180.

Barile S., (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnia, Salerno.

Barile S., (2006), *L'impresa come Sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino, I ed.

Barile S., (2008), *L'impresa come Sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Giappichelli, Torino, II ed.

Barile S., (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.

Barile S., (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio*, Sinergie, 84.

Becheri E., Maggiore G., (2014), *XIX edizione del rapporto sul turismo italiano*, Mercury, Firenze.

Bettiol M., Di Maria E., (2014), *L'innovazione*, in Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., *Economia e management delle imprese*, Hoelpi, Milano.

Bieger T., (1998), *Reengineering destination marketing organization: the case of Switzerland*, *The Tourist Review*, vol.3.

Bieger T., (2000), *Destination Management e finanziamenti*, in H.Pechlaner, K.Weiermair, *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, Milano.

Bonetti E., Petrillo C., Simoni M., (2006), *Tourism System Dynamic: A Multi-level Destination Approach*, in Lazzaretti L., Petrillo C., *Touriam local sistema and networking*, Elsevier.

Boswijk A., Thijssen T., Peelen E., (2007), *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education.

Brunetti F., (2002), *Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in Franch M., *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

Buhalis D., (2000), *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, 21.

Caroli M. G., (2004), *Il marketing territoriale*, FrancoAngeli, Milano.

Casarin F., (1995), *I rapporti di collaborazione tra impresa alberghiera e Tour Operator*, *Economia e Diritto del Terziario*, 3.

Cocciarini M., Margutti L., (2015), *Il programma Leader i GAL e l'esperienza Rural Emotion*, *Risposte Turismo*, Venezia.

Corbetta P., (1999), *Metodologie e Tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.

Cori B., Lemmi E., (2001), *La regione mediterranea. Sviluppo e cambiamento*, Patron, Bologna

Cristofoli D., Zerbini F., (2002), *Network e Governance. Un analisi del nuovo testo di legge sui servizi pubblici locali*, *Azienda Pubblica*, 1-2, pp.13-40.

Crouch G. I., Ritchie J. R. B., (1999), *Tourism competitiveness and societal prosperity*, *Journal of Business Research*, 44(3), pp. 137-152.

Dall'Ara G., (2013), *Manuale dell'albergo diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli, Milano.

Dall'Ara G., Pencarelli T., Splendiani S., (2012), Linee guida per lo sviluppo del turismo provinciale, piano presentato nell'ambito della conferenza programmatica sul turismo organizzata dalla Provincia di Pesaro e Urbino.

Davidson R., Maitland R., (1997), *Tourism destinations*, Hodder & Stoughton, Londra.

De Leon P., De Leon L., (2002), What ever happened to policy Implementation? An alternative approach, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, pp., 467-492.

Dini M., (2015), Il turismo balneare: stato dell'arte e tendenze evolutive in Italia, in Pencarelli T., *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

European Commission Directorate-General for Agriculture and Rural Development, (2006), *The LEADER approach. A basic guide*, Brussels, ec.europa.eu.

Fabris G., (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.

Ferrero G., (2013), *Marketing e creazione di valore*, Giappichelli editore, Torino.

Fortezza F., Pencarelli, T., (2011), Experience marketing: specific features and trends. The Wish Days case study. *Journal of Marketing Trends*, 1, 57-69.

Franceschetti G., Pisani E., Di Napoli R. (2015), *Capitale Sociale e Sviluppo locale, dalla teoria alla valutazione empirica in aree rurali in Italia*, OPS e CREA.

Franch M., (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

Furlan M.C., (2007), Il marketing della destinazione turistica, in Casarin F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.

Goffi G. (2006), *Management delle destinazioni turistiche: sfide per territori e imprese. Il caso di Senigallia e delle Valli Misa e Nevola*, Franco Angeli, Milano.

Golinelli C. M., (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

Golinelli G.M, Vagnani G., (2000), Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la flessibilità e l'elasticità dell'impresa, in Golinelli G.M., L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. III, Cedam, Padova.

Golinelli G.M., (2000), L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. I, Cedam, Padova.

Golinelli G.M., (2002), L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. II, Cedam, Padova.

Golinelli G.M., (2005), L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. I, II Ed., Cedam, Padova.

Golinelli G.M., (2010), Viable Systems Approach, Governing Business Dynamics, Cedam, Padova.

Golinelli G.M., (2011), L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa, Cedam, Padova.

Grönroos C., (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis, *Marketing Theory*,11(3), 279-301, Doi: 10.1177/1470593111408177.

Grönroos C., Gummerus J. (2014), The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229.

Guidi C., Splendiani S., (2010), La legislazione turistica in Italia, in Pencarelli T., *Marketing & management del turismo*, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Gummesson E., (1999), Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers, *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 72-85.

Isnart, (2012), Identità del territorio e nuovi prodotti turistici nelle regioni del centro Italia, Associazione interregionale delle Camere di Commercio del Centro Italia.

Isnart, (2014), La soddisfazione del cliente e le ricadute economiche del turismo nelle Marche, Unioncamere Marche.

Isnart, (2014), Osservatorio turistico della Regione marche indagine sul turismo organizzato internazionale, Unioncamere Marche.

Istat, (2013), Le aziende agrituristiche in Italia.

Jager B., Pechlaner H., (1999), Kultur als Destination?, Verlag Linde, Vienna, vol.1.

Keller P., (2000), Destination marketing: Strategic area as inquiry, in Manete M., Cerato M., From destination to destination marketing and management, Edizione libreria, editrice Cafoscari.

Kerr B., Barron G., Wood R.C., (2001), Politics and regional tourism administration: A case examination of Scottish area tourist board funding, *Tourist Management* 22(6), 649-657.

Kozak M., (2002), Destination Benchmarking. *Annals of tourism research*, 29(2), 497-520.

Leiper N., (1990), Tourist attraction system, *Annals of tourism research* 17(3), pp. 367-384

Lundtor S., Wanhill S., (2001), The resort life cycle theory, *Annals of tourism research*, 28(4), pp. 947-964.

Manete M., Cerato M., (2000), Destination management per creare valore, in Pechlaner H. Weiermair K., Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, Touring Club Italiano.

Mariani A., Vigano' E., (2002), Il sistema agroalimentare dell'unione europea, Carocci editore, Roma.

Marotta G., De Angelis M. (2004), Modelli di Governance per i Sistemi Turistici Locali: l'esperienza dell'iniziativa comunitaria LEADER, in Bencardino F., Marotta G., Prospettive di sviluppo per le aree rurali della campagna, Franco Angeli, Milano.

Marquardt D., Möllers J., Buchenrieder G., (2012), Social Networks and Rural Development, LEADER in Romania, *Sociologia Ruralis*, 52 (4).

Martellotta M., (2013), Cosa sono i Gruppi di Azione Locale?, www.architetturaecosostenibile.it.

Martini U., (2002), Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in Franch M. (a cura di), Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale, Giappichelli, Torino, pag. 100.

Martini U., (2005), Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Giappichelli, Torino.

Martini U., (2008), Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance, Franco Angeli, Milano.

Matzler K., Pechlaner H., (2000), Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche, Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, in Pechlaner H., Weiermair K., Milano, T.U.P Touring Editore.

Minguzzi A., (2006), Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organization (DMO): An Italian Experience, in Lazzaretti L., Petrillo C.S., Tourism local systems and networking, Elsevier.

Murray, R., Grice, J. C., Mulgan, G., (2009), Il libro bianco sulla innovazione sociale, ed. Italiana a cura di Giordano, A., Arvidsson, A., Societing.

Normann R., e Ramirez, R., (1993), Designing interactive strategy. Harvard business review, 71 (4), pp. 65-77.

Osservatorio sul Turismo del Vino (2013) , XI° Rapporto annuale - Turismo enogastronomico la concretezza di un turismo ancora in fase di sviluppo, a cura del Censis servizi.

Osservatorio turistico Regione Toscana, (2013), I comportamenti turistici dei mercati stranieri: i mutamenti della domanda.

Pearce D., (1997), Competitive destination analysis in southcast asia, Journal of travel research, 35(4) 16-24.

Pechlaner H., Matzeler. K., (2000), Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche, in Pechlaner H. Weiermair K., Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, Touring Club Italiano.

Pechlaner H., Weiermair K., (2006), Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, Touring Editore.

Pede A., (2009), Il ruolo delle relazioni interaziendali nella creazione dell'immagine di una destinazione turistica, il caso Salento, Tesi di dottorato, Università del Salento.

Pencarelli T., (2015), Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo della bandiera blu in Italia, Franco Angeli, Milano.

Pencarelli T., Dini M., (2015), Piano di marketing strategico del territorio del Gal Montefeltro, Dipartimento Economia, Società e Politica, Urbino.

Pencarelli T., Forlani F., Dini M., (2015), Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva esperienziale. Il caso del tartufo, Economia Agroalimentare, Franco Angeli.

Pencarelli T., Splendiani S, Dini M., (2014), Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche, Sinergie, 94, pp.97-114.

Pencarelli T., Cioppi M., Splendiani S., (2014), Web Communication nel Turismo: analisi dei portali turistici delle Regioni italiane, www.academia.edu.

Pencarelli T., Dini M., Pacini C., (2013), Attività di ricognizione, Progetto Genius Loci, strumenti, risorse e opportunità per un nuovo turismo esperienziale, Progetto GAL Flaminia Cesano, Sistema museo/Omnia Comunicazione.

Pencarelli T., (2010), Marketing & Management del Turismo, (a cura di), Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., Forlani F., (2010), Marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia dell'esperienze, in Pencarelli T., Marketing & Management del Turismo, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., Splendiani S., (2010), Il governo sostenibile delle Destinazioni Turistiche, in Pencarelli T., Marketing & management del turismo, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., Splendiani S., (2008), Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, Mercati e Competitività, n. 2.

Pencarelli T., Forlani F., (2006), Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze, congresso internazionale le tendenze del Marketing, Università Ca Foscari Venezia, 20-21 gennaio.

Pencarelli T., Forlani F., (2003), Marketing e management delle destinazioni turistiche. Alcune esperienze dei STL italiani, Università di Urbino.

Pencarelli T., Forlani F., (2002), Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze, Sinergie, 58.

Pencarelli T., (2001), Letture di economia e management delle organizzazioni turistiche, (a cura di), Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., (1995), Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea, ASPI UNS-Edit.

Pine B. J., Gilmore J. H., (2000), L'economia delle esperienze. Oltre il servizio, Etas, Milano.

Pine, B. J., Gilmore, J. H., (1999), The experience economy: Work is theatre & every business a stage, Harvard Business School Press, Boston.

Pisani E., Franceschetti G., (2011), La promozione del capitale sociale nei PSR: una metodologia di valutazione, Agriregionieuropa, 26.

Piselli F., (2001), Capitale sociale: un concetto situazionale e dinamico, in Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia C., Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso. Bologna, Il Mulino, pp.47-75.

Portes A., (1998), Social capital: its origins and applications in modern sociology, Annual Review of Sociology, 24.

Presenza A., (2008), Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance, Franco Angeli, Milano.

Provan K.G., Kenis P., (2008), Modes of Network Governance: Structure, Management and Effectiveness, Journal of Public Administration Research and Theory, 18, pp. 229-252.

Provenzano V., (2008), Il valore della marginalità in un mondo conformista. Un diverso modo di pensare lo sviluppo, Carocci Editore, Roma.

Provincia di Pesaro e Urbino, (2014), CreATTIVITA', Progetto provinciale per il Distretto Culturale Evoluto, www.provincia.pu.it.

Putnam R.D., (1993), La tradizione civica delle regioni italiane, Arnoldo Mondadori Editore, Milano.

Rifkin J., (2000), The age of access: The new culture of hypercapitalism. Where All of Life is a Paid-For Experience, Tarcher, New York.

Rispoli M., Tamma M., (1995), Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Giappichelli, Torino.

Rossini L., (2010), La pianificazione turistica a livello territoriale: il piano di marketing regionale, in Pencarelli T., Marketing & Management del Turismo, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Sambri C., Pegan G., (2007), La domanda di turismo responsabile: risultati di un'indagine esplorativa in Italia, 6th International conference Marketing Trends, 26 – 27 January, Paris.

Schmitt B. H., (1999), Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands, The Free Press, New York.

Schmitt B. H., (2003), Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New York.

Sabatier P., (1986), Top-down and Bottom-Up approach to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis, Journal of Public Policy, 6.

Secco L., Da Re R., Birolo L., Cesarol L., (2011), La qualità della governance in ambito rurale: prime riflessioni sull'auto-valutazione dei GAL nel LEADER, *Agriregionieuropa*, 26, pp. 33.

Sotte F., (2006), Sviluppo rurale e implicazioni di politica settoriale e territoriale. Un approccio evoluzionistico, in Cavazzani A., Gaudio G., Sivini S., Politiche, Governance e Innovazione per le aree rurali, INEA, Collana Studi & Ricerche, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Splendiani S., (2009), La pianificazione turistica territoriale. Verso un approccio strategico, partecipativo e sostenibile, Tesi di dottorato, Università di Urbino.

Storti D., (2000), Tipologie di aree rurali in Italia, Istituto Nazionale di Economia Agraria.

Tafuro A., (2013), Gruppi di Azione Locale (GAL), governance e sviluppo del territorio: analisi teorica ed evidenze empiriche, Cacucci Editore, Bari.

Tamma M., (2002), Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in Franch M., Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale, Giappichelli, Torino.

Tinsley R., Lynch P. A., (2001), Small tourism business networks and destination development, *International journal of hospitality management*, 20(4), 367-378.

Trigilia C., (2001), Introduzione. Ritorno alle reti, in Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A., Trigilia, C., *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*. Bologna, Il Mulino, pp.7-16.

UNWTO (2010), *Annual Report A year of recovery*,

Valdani E., Ancarani F., (2000), *Strategie di marketing del territorio*, EGEA, Milano.

Varaldo R., Caroli M.G., (1999), *Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca*, Sinergie, 49.

Vargo S. L., Lusch R. F., (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of marketing Science*, 36 (1).

Vargo S. L., Lusch, R. F., (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of marketing*, 68 (1), 1-17. Doi: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

Vesci M., (2001), *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, CEDAM, Padova.

World Economic Forum, (2013), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation*, Jennifer Blanke and Thea Chiesa, editors

Ziltner W., (1999), *La creazione di destinazioni in Svizzera*, in Mussner R., Pechlaner H., Schoenhuber A., (a cura di) *Management della destinazione*, Verlag Ruegger, Zurigo

Yin R. K., (2003), *Case Study Research - Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oakes.

Sitografia

<http://www.ontit.it/ont/>

www.statistica.turismo.marche.it/DatiTurismo

www.agricoltura.regione.marche.it

www.agrilandia.com

www.agriregionieuropa.univpm.it

www.architetturaecosostenibile.it

www.assocamerestero.it/

www.borsaturismoarcheologico

www.ec.europa.eu

www.enit.it

www.formazioneturismo.com/

www.image.slidesharecdn.com

www.inea.it

www.isnart.it

www.isnart.it/osservatorio.php

www.marketing-turistico.com

www.montefeltro.leader.it

www.provincia.pu.it

www.provincia.rimini.it

www.regione.toscana.it/imprese/turismo/osservatorio

www.turismo.marche.it

www.turismo.marche.it/Community/DMS

www.unioncamere.it

www.unioncameremarche.it

www.wikipedia.it