



**Dipartimento di ‘Impresa e Management’**

**Cattedra di Tourism Management**

**TITOLO**

*"La gestione integrata delle destinazioni turistiche.  
Il caso dell'area territoriale Val di Chiana,  
Amiata (Val d'Orcia), Orvietano e Trasimeno"*

**RELATORE**

**Prof. Caroli Matteo Giuliano**

**CANDIDATO**

**Calalaluna Giorgia**

**Matr. 658731**

**CORRELATORE**

**Prof. De Angelis Matteo**

**ANNO ACCADEMICO**

**2014/2015**





*Ai miei genitori*



Un ringraziamento particolare al mio Relatore *Prof. Matteo G. Caroli*

Grazie al mio correlatore *Matteo De Angelis*

Grazie alla società ‘Patto 2000’ S.c.a.r.L

*Marco Ciarini - Presidente*

*Franco Picchieri –Direttore*

*Fabio di Meo e Roberto Cherubini – Collaboratori*

Grazie alle persone intervistate

*Daniele Barbetti - Presidente della Federalberghi di Chianciano Terme*

*Angela Betti - Ufficio Stampa di Terme di Chianciano*

*Rosanna Turchi - Direttore Generale di Montepulciano Terme*

*Gianni Turchi – Direttore Marketing di Montepulciano Terme*

*Antonello del Regno - Direttore Generale di Fonteverde Tuscan Resort e SPA*

*Gianna Goti-Strada del Vino nobile di Montepulciano e dei sapori della Val di Chiana*

*Montagnoli Louis-Comunità Montana e referente Strada del vino dei colli del Trasimeno*

*Danca Ccacca vello – Strada del vino Etrusco Romana*

Grazie alla foresteria che mi ha gentilmente ospitato durante le ricerche

*Casa per ferie ‘Ex Collegio Paolozzi’, Chiusi (Siena)*

Grazie a chi mi ha dato amore e sostegno



*“The real voyage of discovery consists not in seeking new landscapes but in having new eyes”*

*Proust M.*



## Introduzione

La tesi è il risultato di un processo di ricerca semestrale focalizzato sullo studio del management integrato delle destinazioni turistiche, sull'analisi e la pianificazione dell'offerta e su quanto il territorio sia conosciuto e valorizzato attraverso quest'ultima. La struttura dell'elaborato è stata pensata per dare al lettore una visione generale dei concetti e delle teorie che saranno argomento di discussione e che successivamente verranno applicati attraverso l'analisi empirica di un *case study*. Obiettivo primario della tesi è quello di indagare sull'esistenza e sui modi di applicazione di tali concetti tra le numerose strutture e gli enti promotori del turismo operanti nell'area territoriale dei quattro comprensori della Val di Chiana, Val d'Orcia, Orvietano e Trasimeno. Suddivisi tra il sud della Toscana ed il nord dell'Umbria, i comprensori sono da circa quindici anni protagonisti di un patto interregionale di nome 'Patto V.A.T.O' (Val di Chiana, Amiata, Trasimeno ed Orvietano) che include ben 39 comuni al suo interno. Questo Patto è nato con l'obiettivo di rivalutare l'economia locale, il territorio e l'esaltazione delle sue unicità. La metodologia di lavoro utilizzata per la conduzione della ricerca sperimentale è stata quella di suddividere il processo in tre fasi.

La prima fase di ricerca, puramente statistica, consiste nella raccolta, disaggregazione e ri elaborazione di dati ed è mirata alla valutazione di parametri e indicatori di misurazione del trend del mercato turistico degli ultimi cinque anni, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta con la conseguente diagnosi dei problemi emersi.

La seconda fase del processo di ricerca è indirizzata verso l'analisi dell'offerta dei prodotti turistici del territorio, in particolare del prodotto termale e di quello enogastronomico, attraverso l'organizzazione di numerose interviste con i principali referenti dei mercati. Obiettivo dei colloqui è stato quello di indagare sui seguenti temi: il livello di collaborazione integrata tra gli stakeholders coinvolti nel processo di elaborazione e vendita dei prodotti turistici, le strategie adottate per attrarre nuovi flussi turistici, la qualità dell'esperienza turistica e quanto il territorio e i suoi valori sono inclusi al suo interno ed infine le mancanze attuali del territorio che influenzano negativamente il soggiorno dei visitatori.

Come conclusione dell'analisi empirica della *destination* presa in oggetto come caso studio, la terza fase del processo di ricerca è finalizzata alla realizzazione di una diagnosi conclusiva per proporre nuovi obiettivi sotto forma di vere e proprie linee strategico-operative per l'implementazione della competitività sostenibile del territorio, della qualità dell'esperienza turistica e dell'immagine e attrattività dell'area VATO.



## Indice

### Parte prima - Analisi Compilativa

**Capitolo 1 Le destinazioni turistiche .....** 18

1.1 Il fenomeno turistico in epoca moderna: definizioni e attività ..... 19  
1.2 L'impatto del mercato turistico italiano a livello mondiale ..... 20  
1.3 Il concetto di destinazione ..... 21  
1.4 Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche ..... 21  
1.5 Il tourism motivation ..... 23  
1.6 La necessità di un salto concettuale: da prodotto turistico globale ad esperienza ..... 25

**Capitolo 2 La competitività sostenibile delle destinazioni turistiche .....** 28

2.1 Dallo sviluppo sostenibile al turismo responsabile ..... 29  
2.2 La sostenibilità come driver di competitività ..... 30  
2.3 Il modello di misurazione della competitività delle destinazioni ..... 31  
2.4 La capacità di carico di una destinazione ..... 34

**Capitolo 3 Il destination management e la gestione integrata dell'offerta turistica .....** 37

3.1 Il destination management ..... 38  
3.2 Destination corporate e destination community ..... 38  
3.3 La gestione integrata del territorio ..... 40  
3.4 La catena dei servizi di una destinazione turistica ..... 42

### Parte seconda - Analisi empirica

#### Il caso dell'area territoriale V.A.T.O

##### **Val di Chiana, Amiata (Val d'Orcia), Orvietano e Trasimeno**

Introduzione e presentazione del 'case study' ..... 47

**Capitolo 4 Fase 1 - Analisi statistica della Domanda e dell'Offerta turistica attuale .....** 50

Indice dei grafici e delle tabelle ..... 51  
4.1 Parte Prima - Analisi generale dell'intera area V.A.T.O ..... 54  
1. Analisi dei flussi turistici ..... 54  
2. Analisi della stagionalità della domanda ..... 58  
2.1 Il fenomeno ..... 58  
2.2 La stagionalità della domanda dell'area VATO ..... 59

2.3 I flussi turisti per tipologia ricettiva.....	66
2.4 Le provenienze.....	70
3. Analisi dell'offerta .....	71
3.1 La capacità ricettiva .....	71
4. Analisi degli Indicatori turistici .....	74
4.1 Indicatore della domanda.....	74
4.2 Indicatori di misurazione dell'efficienza dell'offerta ricettiva.....	75
4.3 Indicatori di allargamento del rapporto domanda-offerta in funzione della destagionalizzazione .....	77
4.2 Parte seconda- Analisi micro dei singoli comprensori.....	81
1. Comprensorio della Val di Chiana .....	81
1.1 La domanda .....	81
I flussi turistici.....	81
La stagionalità .....	82
I flussi per tipologia ricettiva.....	85
Le provenienze .....	85
1.2 La capacità dell'offerta ricettiva .....	86
1.3 Analisi degli Indicatori.....	87
2. Comprensorio della Val d'Orcia .....	88
2.1 La domanda .....	88
I flussi turistici.....	88
La stagionalità .....	92
I flussi per tipologia ricettiva .....	92
2.2 La capacità dell'offerta ricettiva .....	93
2.3 Analisi degli Indicatori.....	94
3. Comprensorio dell'Orvietano .....	95
3.1 La domanda .....	95
I flussi turistici.....	95
La stagionalità .....	98
I flussi per tipologia ricettiva .....	98
Le provenienze .....	99
3.2 La capacità dell'offerta ricettiva .....	100
3.3 Analisi degli Indicatori .....	101
4. Comprensorio del Trasimeno .....	102
4.1 La domanda .....	102
I flussi turistici .....	102
La stagionalità .....	106
I flussi per tipologia ricettiva .....	106
Le provenienze .....	107
4.2 La capacità dell'offerta ricettiva .....	108

4.3 Analisi degli Indicatori.....	109
5. I key issues emersi dall'analisi statistica .....	110
6. Il ciclo di vita della destinazione VATO .....	112
<b>Capitolo 5 Fase2 – La ricerca operativa sul campo: l'analisi del prodotto termale e del prodotto enogastronomico .....</b>	<b>114</b>
5.0 I prodotti turistici .....	115
Il prodotto termale .....	116
5.1.0 Il mercato termale.....	117
5.1.1 Le imprese termali .....	117
5.1.2 L'offerta.....	118
5.1.3 Il termalismo nell'area VATO.....	119
5.1.4 L'analisi statistica .....	121
5.1.5 I Key issues emersi dall'analisi statistica sul prodotto termale.....	126
5.1.6 Le interviste ad i principali referenti e l'analisi dei 5 Core degli hub termali .....	127
▪ L'hub termale di Chianciano Terme.....	128
<i>Daniele Barbetti - Presidente della Federalberghi di Chianciano Terme</i>	
<i>Angela Betti - Ufficio Stampa di Terme di Chianciano</i>	
▪ L'hub termale di Terme Sant'Elena.....	135
▪ L'hub termale di Montepulciano Terme.....	137
<i>Rosanna Turchi - Direttore Generale di Montepulciano Terme</i>	
<i>Gianni Turchi – Direttore Marketing di Montepulciano Terme</i>	
▪ L'hub termale di Fonteverde Tuscan Resort & SPA.....	141
<i>Antonello del Regno - Direttore Generale di Fonteverde Tuscan Resort e SPA</i>	
5.1.7 Considerazioni finale sul prodotto termale.....	145
Il prodotto enogastronomico .....	146
5.2.0 L'offerta enogastronomica dell'area VATO.....	147
5.2.1 Il prodotto 'vino' .....	149
5.2.3 Le interviste con i principali referenti delle Strade del Vino.....	150
▪ Strada del Vino Nobile di Montepulciano e dei sapori della Val di Chiana.....	151
<i>Gianna Goti – Ufficio Booking della Strada del Vino</i>	
▪ Strada dei Vini Etrusco Romana.....	153
<i>Danca Caccavello – Segretaria</i>	

▪ Strada del Vino dei Colli del Trasimeno.....	155
<i>Louis Montagnoli - Direttore della comunità montana e referente per la strada del vino</i>	
▪ Consorzio del Vino Brunello di Montalcino.....	157
<i>Info@consorziodelbrunellodimontalcino.com</i>	
Conclusioni analisi del prodotto termale ed enogastronomico.....	160
5.3.1 Posizionamento sulla curva del ciclo di vita.....	161
5.3.2 Schede riepilogative .....	162
Scheda riepilogativa del prodotto Termale.....	162
Scheda riepilogativa del prodotto enogastronomico del Vino.....	164
5.3.3 Analisi benchmark .....	165
Montecatini terme per il prodotto termale.....	165
Il modello francese di marketing e comunicazione per le Strade del Vino .....	170
<b>Capitolo 6 Fase3 - Proposta di Piano Strategico per lo sviluppo della competitività sostenibile della destinazione turistica.....</b>	<b>173</b>
6.0 Le prospettive .....	175
6.1 Step 1 Analisi della situazione di partenza: punti di forza e debolezza.....	177
6.2 Step 2 Definizione degli obiettivi di lunghissimo termine: vision e missio.....	178
6.3 Step 3 Definizione degli obiettivi di medio/lungo termine .....	179
6.4 Step 4 Le linee strategiche e gli ambiti di intervento.....	180
6.4.1 Obiettivo I: Configurazione a Network del competitive Micro environment.....	180
6.4.2 Obiettivo II: Rafforzare l'attrattività del territorio .....	183
6.4.3 Obiettivo III: Aumentare l'offerta dei prodotti esperienziali .....	184
6.4.4 Obiettivo IV: Consolidare un'immagine ed una forte identità delle destinazioni ..	186
6.4.5 Obiettivo V: Incremento della spesa media del turista .....	188
6.4.6 Obiettivo VI: Riduzione della stagionalità .....	189
6.4.7 Obiettivo VII: Attrarre nuovi mercati .....	190
Conclusioni.....	193
Bibliografia.....	196
Sitografia .....	198
Gli intervistati.....	199
Appendice	
Note metodologiche.....	200



**Parte prima**

**Analisi Compilativa**

## **CAPITOLO 1**

### **Le destinazioni turistiche**

## 1.1 Il fenomeno turistico in epoca moderna: definizioni e attività

Negli ultimi decenni il mercato turistico è cresciuto considerevolmente tanto in termini di domanda quanto in termini di offerta ed oggi rappresenta uno dei più rilevanti comparti economici del mondo con un'incidenza di circa il 10% del PIL mondiale. I dati registrati dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) evidenziano come nel 2012 si sia raggiunto il traguardo di un miliardo e trentacinque milioni di arrivi internazionali e le stesse fonti prevedono che nel 2030 tale cifra salga a un miliardo e ottocento milioni. (UNWTO, gennaio 2013).

L'aumento della competizione nel mercato turistico al livello world wide è ad oggi un fenomeno in continua crescita le quali cause principali si celano dietro un incremento dell'offerta più che proporzionale rispetto alla domanda. Tale tesi è facilmente dimostrabile attraverso la citazione di alcuni fenomeni verificatesi negli ultimi anni:

- L'incremento dell'offerta dei voli low cost;
- Lo sviluppo delle industrie delle comunicazioni e dell'informazione: l'accesso sempre più facile e immediato a informazioni e notizie, veicolate in maggior parte dai siti web e dai social network, ha fatto sì che il turista fosse nelle condizioni di scegliere la meta della propria vacanza in maniera più ampia e diversificata;
- La progressiva diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta di nuovi "tematismi", (es. cicloturismo, turismo letterario, turismo enogastronomico, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica per rispondere alle rinnovate esigenze del pubblico;
- Il cambiamento dei processi decisionali alla base della domanda e il modo di fruire dell'esperienza turistica;
- La riduzione della permanenza media del turista in una destinazione con l'affermarsi di nuove "forme di fruizione turistica": last minute, weekend lunghi o short break (1-2 notti);
- La moltiplicazione e la diversificazione degli stimoli legati all'esperienza turistica hanno comportato anche una "redistribuzione" dei momenti di vacanza, che, se da un lato determina la riduzione della durata del soggiorno, dall'altro lato consente all'individuo di soddisfare, attraverso esperienze turistiche frequenti e ripetute, un sempre maggior numero di interessi e bisogni.

## 1.2 L'impatto del mercato turistico italiano a livello mondiale

Secondo quanto emerge dall'ultimo report del World Travel and Tourism Council al 2013, l'industria turistica italiana conferma il suo ruolo di importante motore dell'economia del Paese, nonostante si sia registrato un calo rispetto all'anno precedente.

In cifre, il contributo totale del turismo all'economia italiana nel 2013 (Fig1) è stato pari a 159,6 miliardi di euro, pari al 10,3% del PIL. Rispetto al 2012, si configura una lieve flessione (-1,6%). L'impatto economico del turismo si riflette in maniera rilevante sul mondo del lavoro, con oltre 2,6 milioni di posti direttamente e indirettamente generati nel 2013, pari a 11,6% dell'occupazione totale del Paese.

Fig1: Quanto contribuisce il mercato turistico interno sull'economia

Italy	2013 EURbn <sup>1</sup>	2013 % of total	2014 Growth <sup>2</sup>	2024 EURbn <sup>1</sup>	2024 % of total	2024 Growth <sup>3</sup>
Direct contribution to GDP	64.8	4.2	2.6	83.4	4.7	2.3
Total contribution to GDP	159.6	10.3	2.1	198.2	11.3	2.0
Direct contribution to employment <sup>4</sup>	1,106	4.9	2.0	1,394	6.0	2.1
Total contribution to employment <sup>4</sup>	2,619	11.6	1.3	3,094	13.4	1.6
Visitor exports	33.3	7.0	3.6	40.6	6.0	1.6
Domestic spending	85.7	5.5	1.9	112.6	6.4	2.6
Leisure spending	96.9	3.3	2.2	126.9	3.9	2.5
Business spending	22.1	0.8	3.1	26.3	0.8	1.4
Capital investment	8.6	3.2	4.3	11.2	3.5	2.3

<sup>1</sup>2013 constant prices & exchange rates; <sup>2</sup>2014 real growth adjusted for inflation (%); <sup>3</sup>2014-2024 annualised real growth adjusted for inflation (%); <sup>4</sup>000 jobs

Fonte: World Travel and Tourism Council al 2013

Il valore dell'industria turistica per l'economia italiana è superiore alla media mondiale ed europea. Nel 2013, infatti, il turismo ha registrato un contributo al PIL del 9,5% e ha generato l'8,9% dei posti di lavoro a livello globale; nello stesso anno, in Europa, il turismo rappresentava l'8,7% del PIL e l'8,5% dei posti di lavoro.

### 1.3 Il concetto di destinazione

Dagli anni 2000 in poi la letteratura scientifica del turismo cominciava ad introdurre il nuovo concetto di destinazione turistica. Pechlanere e Weiermair affermarono che le vere entità concorrenziali in ambito turistico sono proprio le *destinazioni* (2000). Esse sono spazi geografici, in cui l'ospite trova tutte quelle prestazioni che ritiene necessarie al suo soggiorno (Bieger, 2000).

Un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva. (Martini, 2010). Questi contesti geografici rappresentano quindi confini sempre nuovi e mutevoli, direttamente riconducibili alle esperienze dei singoli viaggiatori e dei diversi segmenti di turisti. Possiamo quindi affermare che le destinazioni sono definite dalla domanda, a sua volta riconducibile agli stimoli e ai variagati interessi dei terzi. Di fatto, gli individui, con le loro motivazioni e curiosità, i loro bisogni hanno un ruolo centrale durante il processo di determinazione di una destinazione; o meglio, il turista svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto offerto.

In base alla tipologia dell'ospite quindi, le destinazioni cambiano e si evolvono di continuo. Due sono le variabili che influenzano in modo decisivo la scelta della destinazione da parte del viaggiatore:

- La distanza che separa i due spazi geografici (lo spazio tra la residenza e la meta)
- Tutto ciò che rientra nell'ambito della fruizione (esperienza turistica)

La destinazione sarà tanto più ristretta quanto più mirati e specifici sono gli interessi che muovono il turista e sarà tanto più ampia quanto saranno meno definiti le preferenze ed obiettivi del viaggio.

### 1.4 Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche

Per ciclo di vita della destinazione s'intende il succedersi naturale di fasi dal momento d'introduzione o lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità. Parallelamente al trascorrere del tempo evolvono, nel territorio interessato dai flussi turistici, elementi diversi quali:

- L'offerta della destinazione sotto il profilo strutturale, infrastrutturale, e grado di capacità operativa degli attori locali;

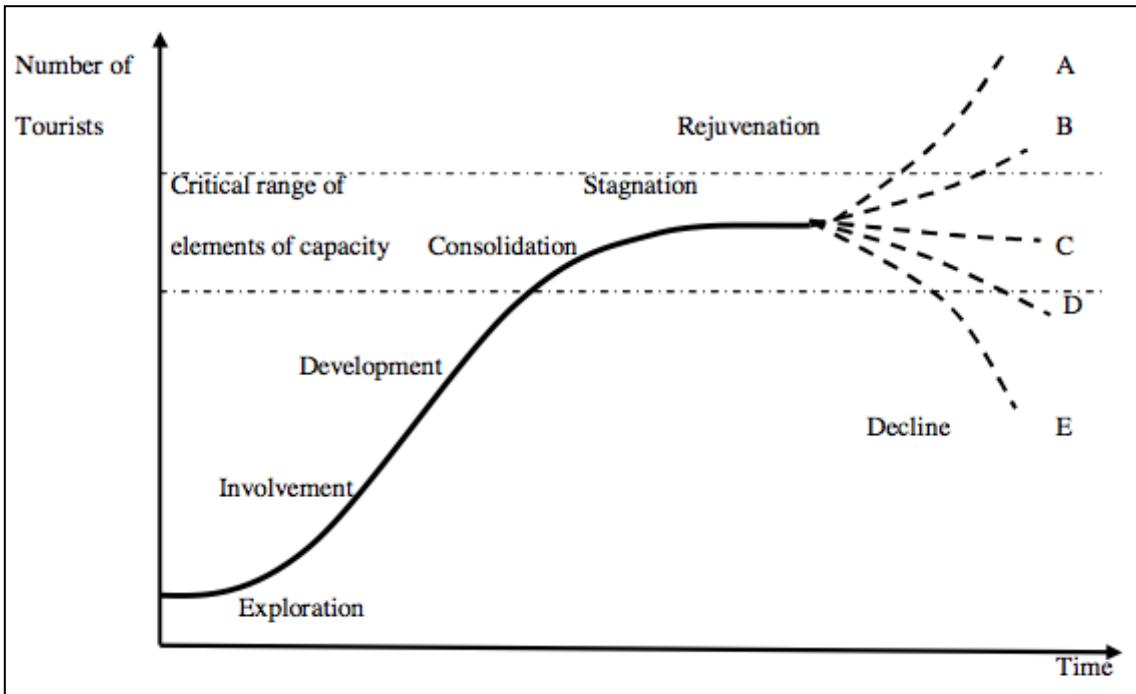
- La notorietà della destinazione e la sua collocazione nello spazio motivazionale nei mercati obiettivo;
- Il consumo di territorio, ossia la porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- L'impatto del turismo sulla cultura locale, in termini di attività economiche praticate, di vocazione e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

Secondo gli schemi elaborati in letteratura (Butler, 1980; Argwal, 1997) e ripresi di recente, sei sono le fasi tipiche attraversate da una destinazione nel corso della sua traiettoria evolutiva:

- I. Exploration (Esplorazione): pochi turisti visitano il territorio, scarsità di servizi, naturalezza e originalità del luogo, ambiente integro, capacità ricettiva bassa, turisti si integrano con le risorse e le attività presenti;
- II. Involvement (Coinvolgimento): le prime attività imprenditoriali locali consentono di aumentare i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti; l'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere;
- III. Development (Sviluppo): il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività di promozione continua a crescere e diviene essenziale nel processo di crescita; la percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, per questo è possibile il manifestarsi di problemi di antagonismo;
- IV. Consolidation (Consolidamento): il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento;
- V. Stagnation (Stagnazione): è raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è molto nota, ma inizia a essere considerata "fuori moda"; il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio;
- VI. Post-stagnation (Post-stagnazione): in questa fase esistono due possibilità alternative di proseguo, decline o rejuvenation (declino vs. rilancio), che dipendono dalle decisioni assunte a livello manageriale territoriale e da accordi tra pubblico e privato. La rejuvenation consiste in particolar modo in un tentativo di riposizionamento sul mercato.

La curva del ciclo di vita di una destinazione turistica dipende dall'andamento temporale e dalla mole dei turisti.

Figura2: Ciclo di vita di una destinazione turistica



Fonte: Butler 1980

### 1.5 Il tourism motivation

Da un punto di vista concettuale è possibile sostenere che per motivazione si intende l'insieme dei motivi che inducono un individuo a realizzare una specifica azione. Più precisamente una definizione che sembra essere la più adatta è proposta da Murray (1964):

“il motivo è un fattore interno che genera in modo diretto e indiretto un comportamento”.

E' possibile fare un distinguo tra motivazioni biologiche istintive che fanno riferimento ad elementi psicologici e tra elementi motivazionali di tipo psico-cognitivo, che spiegano quel che accade durante l'esperienza. Il meccanismo della motivazione è l'interazione continua di questi due elementi. I vari studi condotti sul turismo a cui sono state applicate le più importanti teorie psicologiche, hanno derivato varie definizioni sul concetto di motivazione. Qui di seguito ne sono riportate le più significative. Dann (1981, p.211) dà una fra le più importanti definizioni “un significativo stato d'animo che dispone l'attore o più attori del viaggio, e che viene interpretato da altri come una valida spiegazione per tale decisione”; secondo Iso-Ahola (1980, p.230) “il motivo è un fattore interno che proviene, dirige, investiga il comportamento di un individuo”; in ultima la definizione data da Crompton e McKay (1997, p.427): “la moti-

vazione in ambito turistico viene concettualizzata come processo dinamico di fattori interni e psicologici (bisogni e necessità) che nell'individuo generano uno stato di tensione e di squilibrio". Più precisamente è possibile classificare i vari contributi sulle motivazioni turistiche in base a tre principali approcci:

- considerare le motivazioni come elementi chiave per comprendere il processo di decision-making, che esorta la scelta della destinazione (Dann 1981);
- identificare le motivazioni grazie al comportamento del turista che ne determina i principi (Mayo e Jarvis, 1981);
- valutare la soddisfazione acquisita dalle esperienze intraprese (Iso-Ahola, 1980).

In un'analisi proposta da Mason e Paggiaro (2009), erano analizzate le motivazioni che spingono i turisti a partecipare agli eventi prestando particolare attenzione al primo approccio qui sopra riportato, ovvero alla teoria push-pull. ( Dann, 1981; Crompton, 1979). La premessa è che una persona è spinta a partecipare ad un evento da uno squilibrio interno e sente il bisogno di raggiungere un livello ottimale perché attirato dall'offerta di una destinazione specifica. Le motivazioni di tipo pull sono specifiche alla destinazione turistica mentre quelle di tipo push sono viste in modo più generale e di conseguenza possono essere rappresentate da una varietà di attività (Crompton, 1979; Iso-Ahola, 1990). Crompton (1979) identifica motivi sociali e psicologici (di tipo push) che supportano il desiderio di viaggiare mentre Lundberg (1990) associa i motivi pull alla reputazione del luogo e ai suoi specifici attributi. La teoria di base dell'approccio push-pull nasce dalla scomposizione della scelta sulla destinazione fatta dal turista in due principali forze:

1. "the push factor" spinge il turista ad andare lontano e fa riferimento al generico desiderio di vivere l'evasione e di andare in luoghi diversi dal solito (attributi intangibili);
2. "the pull factor" riguarda i fattori di attrazione di uno specifico luogo che attraggono i turisti in quella destinazione (attributi tangibili)

McCabe (2000) mostra che la relazione tra questi due fattori è il risultato di alcune decisioni prese in modo sequenziale. Per prima cosa un turista decide se viaggiare in base allo stato emozionale (push factor), in seguito decide il luogo da visitare (pull factor) e quindi tutto è funzione del primo tipo di motivi ovvero quelli push.

## 1.6 La necessità di un salto concettuale: da prodotto turistico globale ad esperienza

Secondo una visione corrente, i vari bisogni dei viaggiatori sono soddisfatti da una molteplicità di prodotti turistici, derivanti dalla differente combinazione di beni, servizi ed altri fattori contestuali e di ambiente allestiti dall'offerta avvalendosi in varia misura del supporto informativo al fine di allineare la differente prospettiva della domanda (prospettiva globale) e dell'offerta (prospettiva specifica).

Estendendo il concetto di esperienza al settore turistico, si definiscono esperienze turistiche *"gli eventi personali e coinvolgenti che comportano uno spostamento spaziale e una durata temporale che include un pernottamento"* (Pine e Gilmore, 1999). L'accostamento della pratica turistica all'esperienza non è certamente una novità negli studi sui fenomeni turistici. L'innovazione concettuale, mutuata dagli studi di Pine e Gilmore Gilmore in "The Experience Economy" consiste, però, nel considerare l'esperienza turistica al centro degli studi di matrice aziendale, analizzandola nella sua dimensione economica. Si mostra in tal modo come, sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta, l'esperienza turistica possa essere vista come una proposta economica di ordine superiore al servizio (Pencarelli e Forlani, 2002).

Ferme restando le diverse ottiche del produttore e del consumatore, il prodotto turistico può essere qui considerato come il risultato di un'offerta sistematica di beni, servizi, informazioni, attrazioni turistiche, ambiente, cultura, ecc. Per il sistema di produzione turistica (l'industria turistica) si tratta quindi di porre questa esigenza di esperienze al centro delle azioni manageriali e fornire alla clientela proposte economiche che, andando oltre il semplice mix di beni e servizi, s'indirizzino più decisamente e consapevolmente verso l'offerta di esperienze. Questa sfida riguarda qualsiasi livello e comparto dell'industria turistica: singole aziende, insieme di aziende o sistema turistico territoriale (distretto o località). Se si assume *l'economia delle esperienze* come nuova chiave di lettura del fenomeno turistico è, in conclusione, possibile affermare che:

- Il turista, quando viaggia e soggiorna, non domanda semplicemente beni e servizi turistici scolti (approccio unbundling) o sotto forma di pacchetti (approccio bundling) ma esperienze turistiche complesse, coinvolgenti, da vivere in modo personale e partecipativo;
- l'esperienza turistica nasce dall'insieme di relazioni socioeconomiche che avvengono fra un ospite e il complesso sistema di attori e relazioni connesse in qualche modo al territorio.

rio ove si mette in scena lo “spettacolo” del turismo. Nel turismo i turisti-ospiti sono anche partner-attori e il vero prodotto è dentro l’ospite, in altre parole sono le sensazioni e le emozioni vissute dal cliente a rappresentare l’output finale.

- l’industria turistica di un territorio è un sistema naturalmente predisposto ad offrire esperienze economiche in grado di coinvolgere ed in prospettiva trasformare i clienti.



## **CAPITOLO 2**

### **La competitività sostenibile delle destinazioni turistiche**

## 2.1 Dallo sviluppo sostenibile al turismo responsabile

Per sviluppo sostenibile si intende “la necessità di soddisfare i bisogni dell’attuale generazione senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i loro”(Brundtland, 1987).

Non è certo un caso che tale definizione, risalente alla fine degli anni ‘80, è emersa proprio in un periodo storico dove iniziava ad affiorare, con certa evidenza, un’insufficiente attenzione agli impatti provocati dal turismo di massa, causa di minaccia alla prosperità dello stesso settore industriale e all’ambiente circostante. L’idea di preservare le risorse fondamentali che rendono attraente un territorio diventa quindi una questione economica strategica, inevitabile conseguenza dell’incremento spropositato della frequenza con la quale le persone viaggiano e che spiega come ad oggi il fenomeno del turismo sia una dei mercati più importanti dell’economia mondiale. Autenticità, accessibilità e salubrità sono requisiti essenziali per rendere attraente una destinazione turistica in un mercato altamente competitivo e globalizzato.

Ricondotto alla sua dimensione empirica e nell’ambito di quanto detto, il turismo sostenibile o responsabile può essere quindi definito come *“un turismo capace di durare nel tempo mantenendo i suoi valori quali-quantitativi. Un turismo suscettibile di far coincidere, nel breve e nel lungo periodo, le aspettative dei residenti con quelle dei turisti senza diminuire il livello qualitativo dell’esperienza turistica e senza danneggiare i valori ambientali del territorio interessato dal fenomeno”*. (Centro VIA Italia, 1999).

Appare quindi chiaro come il concetto di sostenibilità abbia in questo caso una duplice valenza: da una parte quella “ecologica” riferita cioè alla conservazione degli equilibri fra tutte le componenti dell’ambiente naturale, dall’altra quella “antropologica”, riferita alla persistenza della godibilità di quest’ambiente, nelle sue componenti naturali ma anche culturali, per ondate successive di turisti e per i residenti, che con essi devono convivere. Il disorientamento, l’entusiasmo di vivere emozioni sconosciute e la scoperta di qualcosa di diverso o di nuovo, sono le aspettative del turista odierno che, affinché garantite, necessitano dell’originalità, dall’autenticità e della sostenibilità del prodotto turistico offerto.

## 2.2 La sostenibilità come driver di competitività

Il concetto di vedere la sostenibilità come un driver per la competitività, si sviluppa nel decennio degli anni '90 come estensione del concetto di Responsabilità Sociale d'impresa.

Il termine Triple Bottom Line (TBL) è stato coniato dall'inglese John Elkington, autorità mondiale sulla responsabilità e sviluppo sostenibile nel libro "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" (1998). Con questo pratico e scardinante testo, Elkington dimostra come qualsiasi tipo di affare possa adottare una triplice strategia per il futuro, che includa non solamente la prosperità economica, ma anche la salvaguardia ambientale e l'equità sociale, ovvero il resoconto aziendale integrativo di tre aspetti: l'aspetto tradizionale economico e finanziario, l'aspetto sociale, l'aspetto ambientale.

Le imprese sviluppano investimenti sostenibili e decisioni societarie partendo dalla base (bottom) perseguitando simultaneamente i tre obiettivi (triple line), che sono:

- La prosperità economica (profit)
- La qualità ambientale (planet)
- L'equità sociale (people)

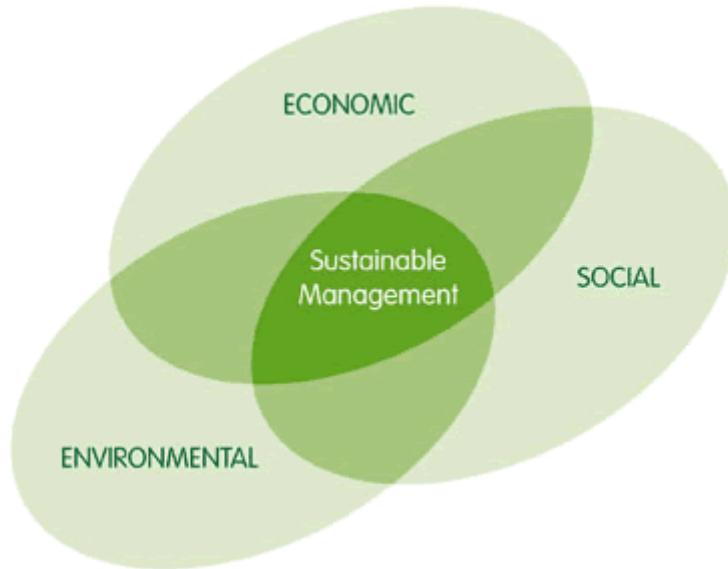


Figura 3: Triple bottom Line (John Elkington, 1998)

E' quindi giusto pensare che anche l'attività di *destination management* possa essere perseguita adottando tale modello manageriale ad alta sostenibilità e competitività.

## 2.3 Il modello di misurazione della competitività delle destinazioni

Ritchie e Crouch, nel 2003 approfondirono il legame tra competitività e sostenibilità, proponendo così un modello di misurazione della competitività della destinazione turistica ‘Destination competitiveness’, fondato sull’analisi di cinque dimensioni analitiche:

- I. *Fattori e risorse di supporto*: Supportano o forniscono il fondamento sul quale deve basarsi un’industria turistica di successo: infrastrutture, facilitating resources, imprenditorialità, accessibilità, ospitalità e volere politico.
- II. *Principali risorse ed attrazioni*: Sono i fattori motivanti della visita, in altre parole le ragioni fondamentali per cui un visitatore sceglie una destinazione rispetto a un’altra: morfologia e clima, cultura e storia, nodi di mercato, mix di attività, special events, intrattenimento, infrastrutture turistiche.
- III. *Destination management*: I suoi componenti si focalizzano su quelle attività che implementano la struttura della *policy* e della pianificazione, rafforzano l’appeal delle *core resources*, rafforzano la qualità e l’efficacia dei fattori di supporto e meglio si adattano ai limiti o alle opportunità che s’impongono e si presentano dalle determinanti qualificanti e amplificanti. Questa componente include programmi, strutture, sistemi e processi che sono altamente azionabili e gestibili. Le attività del destination management sono: il marketing, dimensione della service experience, ricerca/informazione, organizzazione, capitali, sviluppo delle risorse umane, visitor management, crisis management e resources stewardship
- IV. *Indirizzo, pianificazione e sviluppo*: una struttura strategica o *policy-driven* per la pianificazione e lo sviluppo di una destinazione può fornire una guida per la direzione, forma e struttura dello sviluppo turistico. Una destinazione altamente competitiva, accattivante e ben funzionante richiede un ambiente ben progettato. Le *policies* sono un set di regole, leggi, linee guida, direttive e obiettivi di sviluppo/promozione e strategie che forniscono una struttura di base all’interno della quale le decisioni collettive ed individuali che hanno effetto diretto sullo sviluppo turistico e sulle attività quotidiane della destinazione, sono prese. Lo scopo è creare un ambiente che fornisca massimi benefici con i minimi impatti negativi. Questa struttura può aiutare ad assicurare che lo sviluppo turistico sia competitivo e sostenibile. I fattori per sviluppare una struttura strategica per lo sviluppo

di una destinazione sono: definizione del sistema, filosofia, vision, posizionamento, sviluppo, analisi delle competitività/collaboratività, monitoraggio e valutazione delle polizie ed e i loro risultati, audit.

V. *Elementi di contesto a valore aggiunto*: il potenziale competitivo di una destinazione è condizionato o limitato da un numero di fattori che esulano quelli visti finora. Gli effetti di quest'ultimo gruppo di fattori, chiamati anche *situational conditioners*, determinano scala, limiti e potenziale della competitività della destinazione filtrando le influenze degli altri tre gruppi di fattori. Questi sono: location, interdipendenze tra destinazioni, salute e sicurezza, consapevolezza ed immagine, costo/valore e capacità di carico.

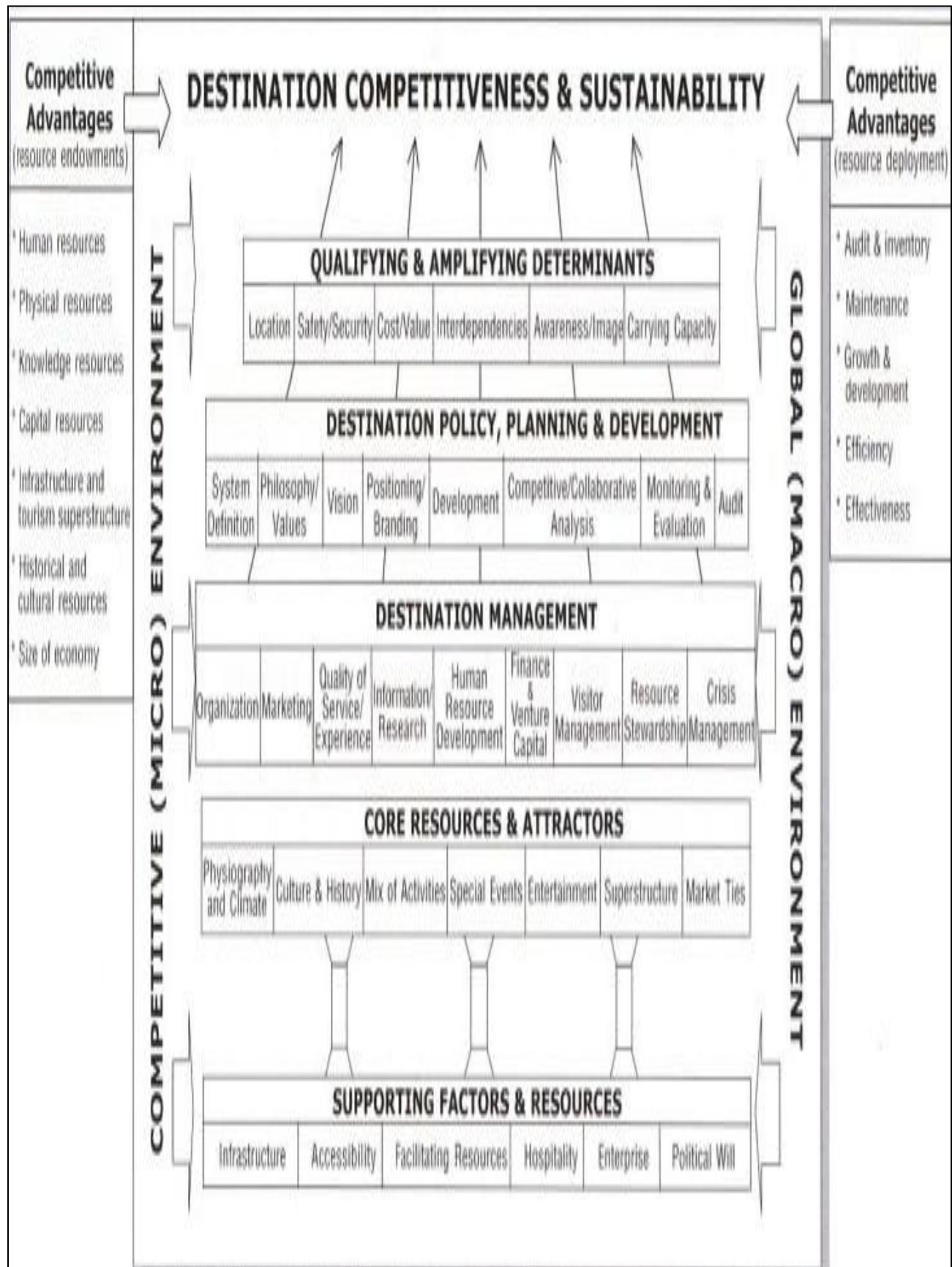
Le dimensioni sopra descritte del modello di Ritchie e Crouch sono a loro in relazione con due differenti ambienti di contorno:

1. *Competitive Micro Environment*: è parte del sistema turistico poiché riguarda azioni e attività direttamente legate ai membri del sistema. E ‘fatto di organizzazioni, influenze e forze che risiedono all’interno dell’arena competitiva e delle attività turistiche. Rispetto alle componenti del macroambiente, queste tendono ad avere un impatto più diretto e sono: fornitori, intermediari, facilitatori, consumatori, competitors, ambiente interno ed il pubblico.

2. *Global Macro Environment*: Consiste in una vasta gamma di fenomeni, in continuo cambiamento ed evoluzione, che influenzano esternamente tutte le attività che non sono specifiche del comparto turistico. Solitamente i suoi componenti sono racchiusi in cinque categorie: demografiche, politiche, ambientali, climatiche ed economiche.

Possiamo quindi definire il concetto di ‘*competitività sostenibile*’ come la capacità di generare un elevato o crescente benessere per residenti e turisti salvaguardando il capitale della destinazione. I turisti, sempre di più, sceglieranno e premieranno destinazioni sostenibili. La competitività di una destinazione dipende da due fattori: il capitale posseduto (resource endowments) ovvero la somma di risorse naturali, culturali, intellettuali e infrastrutturali e la capacità di utilizzo (resource deployment) e cioè di trasformarle in un’offerta di beni e servizi turistici. Come scrissero Ritchie e Crouch (2003): «Competitiveness without sustainability is illusory».

Figura 4 Il modello di Destination Competitiveness e Sustainability di Ritchie e Crouch, 2003



Fonte: Ritchie e Crouch, 2003

## 2.4 La capacità di carico di una destinazione

Alcuni studiosi che hanno cercato di misurare la sostenibilità dello sviluppo turistico attraverso delle analisi di misurazione di quella che possiamo definire ‘le diverse capacità di carico di una destinazione turistica’:

- Capacità infrastrutturale
- Capacità percepita
- Capacità socio-culturale
- Capacità economica
- Capacità ambientale (ecological footprint): ovvero il consumo umano di risorse naturali rispetto all’ammontare di risorse disponibili (rinnovabili).
- Capacità fisica o (carrying capacity): cioè il numero massimo di turisti che una località può ospitare senza compromettere il proprio capitale territoriale

Nella Tab 1.0 vengono elencati per criteri (o per capacità), i parametri di misurazione, i limiti ed i problemi di ogni valutazione

Tab 1.0 Criteri per la misurazione della sostenibilità turistica di una destination

Criteri	Elementi utili alla misurazione	Possibili soglie	Problemi
Fisici	Accessibilità, accomodation, trasporti, superficie disponibile, attractions	Limiti fisici dell’offerta, affollamento pericoloso	I limiti fisici possono essere alterati; la domanda può essere sostituita
Economici	Costi di gestione, capacità di investimento, costi opportunità, effetti sugli altri settori, fornitura/manodopera, skills, inflazione, domanda e offerta	Fondi inadeguati, migliori investimenti possibili, inflazione incontrollabile, insufficiente manodopera, competizione eccessiva, danno eccessivo ad altri settori	Fluttuazione economica, i mercati possono essere cambiati, la concorrenza può impedire alcune scelte, difficoltà di previsioni future
Ecologici	Cambiamenti nei processi naturali,	Unicità persa o minacciata, disastri	Il management può alterare gli effetti ed i

	rischi di incendi, rifiuti, erosione, inquinamento, presenza di flora e fauna allo stato brado	previsti, cambiamenti irrevocabili	processi, quali sono i cambiamenti accettabili?, difficoltà di prevedere gli impatti
Percepiti	Scenario, motivazione e orientamenti dei turisti, attività	Mancata soddisfazione dei turisti, mancata attrazione dei turisti, considerevole cambiamento nella qualità del territorio	Il management può ridurre i problemi, le percezioni degli utenti sono differenti, diversi gruppi di turisti possono essere attratti dall'area di riferimento
Socio culturali	Popolazione stabile, migrazione, standard di vita, servizi, stress, hazards, comunità presenti, comportamenti e problemi sociali, satisfaction, tradizioni, lingue	Valutazione tradizioni perse, iniqua distribuzione di benefici cosicché la popolazione locale è dominata dai turisti, aumento della criminalità, grande astio dei turisti	Attitudine al cambiamento e adattamento dei residenti, definizione di benefici diversi in base ai livelli della comunità esaminate, quanto è accettabile il cambiamento?, i problemi possono essere migliorati dai servizi
Ammistrativi- infrastrutturali	Piani e progetti d'area, priorità politiche , disponibilità al cambiamento, assistenza allo sviluppo, sostenibilità e capacità delle infrastrutture	Incapacità di raggiungere gli obiettivi, incapacità di superare le pressioni, i costi potrebbero non essere coperti, rapporto di utilizzo infrastrutture tra i residenti e i turisti	La cooperazione tra i diversi livelli è difficilmente raggiungibile, le priorità possono cambiare, i programmi possono sempre essere sviluppati in modo più efficiente possibile, infrastrutture insufficienti o inadeguate allo sviluppo turistico

Fonte: Della Corte (2000)



## **CAPITOLO 3**

**Il destination management e la gestione integrata dell'offerta turistica**

### **3.1 Il destination management**

Nel precedente capitolo abbiamo visto che una delle cinque dimensioni per l'analisi della competitività di una destinazione turistica, secondo Ritchie e Crouch (2003), è quella del *destination management* che possiamo definire come l'insieme delle attività necessarie per la migliore gestione e organizzazione di un territorio turistico.

Nel libro, 'La gestione dei sistemi locali dell'offerta turistica' (2000), Della Corte definisce il destination management come 'lo sviluppo di un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'aree'. Una strategia efficace di *destination management* deve essere quindi in grado, da un lato, di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro di organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità del territorio.

### **3.2 Destination corporate e destination community**

Abbia definito già il concetto di destinazione turistica come uno spazio fisico, circa grande, dotato di attrattori. I turisti abbandonano temporaneamente il luogo di abituale residenza e intraprendono un viaggio perché attratti da una méta: naturale, culturale, ricreativa o di altro tipo. Le destinazioni possono essere distinte e analizzate in vario modo ma la distinzione forse più significativa è quella che si basa sulla natura del prodotto. Bieger (1997) e Flagestad e Hope (2001) classificarono le destinazioni come *destinazioni corporate e le destinazioni community*.

Le destinazioni corporate sono quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche. Un parco tema o una stazione sciistica sono, per esempio, destinazioni corporate: offrono un solo (o prevalente) servizio, sono dirette da manager nominati dai proprietari e persegono obiettivi di crescita economica potenzialmente condivisi da tutti quelli che vi operano.

Le destinazioni di tipo community, possono essere definite come luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand. Le destinazioni community si distinguono, in particola-

re, perché le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti e di solito locali e l'ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può sostenere l'offerta attraverso finanziamenti. Sono quindi comunità territoriali, con confini variabili i quali presentano caratteristiche molto più complesse. Diversamente dalle *destination corporate*, il turista si trova in una posizione di *asimmetria informativa*. Il consumatore domanda di vivere un'esperienza turistica autenticamente umana. Domanda e valuta complessivamente i beni e servizi offerti in quel luogo. Diversamente, i produttori locali, specializzati nei loro business diversi, sono impegnati a confezionare servizi specifici: di trasporto, intermediazione o ricezione.

Se per le *destination corporate* si può facilmente definire una strategia aziendale volta alla promo - commercializzazione dell'unico (o prevalente) prodotto venduto, per le community sorge invece un grande problema di coordinamento: chi e come può trasformare un insieme eterogeneo di beni e servizi in un prodotto omogeneo da offrire ai turisti.

E' difficile ipotizzare la replicazione sul territorio dei consueti modelli di *management aziendale*, senza quindi dover tenere conto dei seguenti scenari (Martini, 2005):

- la necessità di intervenire sul piano istituzionale, dando forma ad una struttura che si faccia promotrice dell'azione di governo, operando secondo una logica di *metamanagement*;
- della necessità di considerare una logica di azione strategica che faccia riferimento ai principi dello *stakeholder approach* e alla gestione di un network di attività le cui strategie, seppur indipendenti, convergano verso obiettivi comuni;
- della necessità di considerare i meccanismi attraverso i quali generare il coinvolgimento e la partecipazione degli attori locali a strategie sistemiche territoriali, tramite opportune modalità di azione *top down* e *bottom up* e, successivamente, di indirizzarne il comportamento attraverso un sistema di regole ed incentivi.

In termini classico-economici, le destinazioni Community non possono ricorrere né alla mano visibile del privato imprenditore né alla mano invisibile del mercato. Non possono ricorrere alla prima perché, per definizione, sono comunità in cui operano tanti imprenditori pubblici e privati. Non c'è sindaco o commissario o albergatore che possa imporre la propria visione. Ma le destinazioni community non possono ricorrere neppure alla mano invisibile del mercato che tutto ordina e compone perché, come hanno ampiamente spiegato gli economisti, quando siamo in presenza di beni pubblici, risorse comuni o asimmetrie informative, il mercato fallisce, e non è in grado di allocare in modo efficiente le risorse.

Pertanto, si può affermare che:

- La gestione di una destinazione turistica implica la ricerca del consenso, della cooperazione e della sinergia tra gli attori della stessa, in termini di partecipazione alla definizione ed allo sviluppo delle strategie, degli obiettivi e delle azioni;
- Occorre, più che mai, ricorrere alla forza del dialogo sociale;
- Occorre convocare, ascoltare, coinvolgere tutti gli stakeholders di una destinazione affinché dai loro colloqui scaturiscano soluzioni operative volte a rendere più integrati i servizi offerti;
- Seppur sul territorio ci sia un soggetto di determinata competenza per lo sviluppo dell'offerta territoriale, questa potrà formarsi solo attraverso alcune forme di coinvolgimento e di collaborazione territoriale tra gli agenti del territorio.

Sono questi i principi chiave della *GESTIONE INTEGRATA DELLE DESTINAZIONE TURISTICHE*.

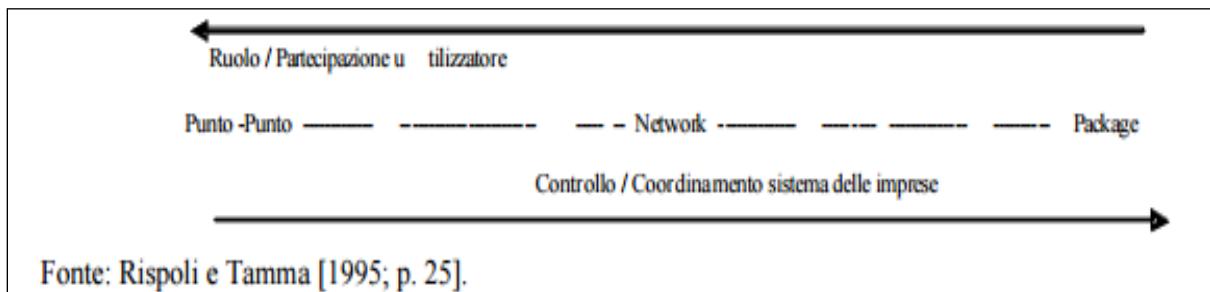
### **3.3 La gestione integrata del territorio**

Il processo d'integrazione, collaborazione, comunicazione e aiuto reciproco tra i vari stakeholders presenti sul territorio è un processo lento, sia per la complessità gestionale degli attori in gioco, sia per la difficoltà di valutare le compenti dell'offerta territoriale che risultano realmente rilevanti dal punto di vista della domanda (Caroli.M, 2006). Il modello a gestione integrata dell'offerta venne descritto nel 1995 da Rispoli e Tamma (1995) sotto il nome della '*configurazione dell'offerta di tipo network*' come ultima e più complessa evoluzione di tre possibili configurazioni di processo di fruizione turistica:

- La *configurazione punto – punto*: il prodotto turistico è definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali;
- La *configurazione package*: il prodotto turistico è progettato ed assemblato da un'impresa specializzata (tour operator, agenzie di incoming, consorzio locale), la quale vende la vacanza nella sua composizione completa al turista sotto forma di "pacchetto turistico";
- La *configurazione network*: più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza.

Le tre configurazioni costituiscono, per definizione degli stessi autori, delle semplificazioni e schematizzazioni, e vanno pensate come componenti di un continuum di soluzioni che ha per estremi le prime due (punto-punto e package) mentre la terza (network) si pone in posizione intermedia. Come evidenziano Rispoli e Tamma (1995 e 1996) lungo tale continuum, da sinistra a destra, si trovano via via sistemi di relazione tra domanda e offerta in cui diminuisce il ruolo attivo e la partecipazione dell'utilizzatore (minore flessibilità del prodotto), mentre aumenta il grado di controllo e di governo del sistema delle imprese (maggiore possibilità di progettare e di gestire il complesso delle relazioni). In relazione ai diversi tipi di domanda, la soluzione adottata per il sistema d'offerta può “posizionarsi” più verso sinistra o destra, alla ricerca di un equilibrio tra le diverse caratteristiche di prodotto e di relazione con l'utilizzatore.

Figura 5: Le configurazioni



La bravura sta quindi nella capacità di gestire in maniera integrata e con una logica di rete le diverse componenti del sistema d'offerta, presuppongono di riconoscere l'esigenza di valorizzazione che esprimono i contesti locali sia a livello economico, degli operatori in particolare, che a livello sociale, quindi della comunità di residenti.

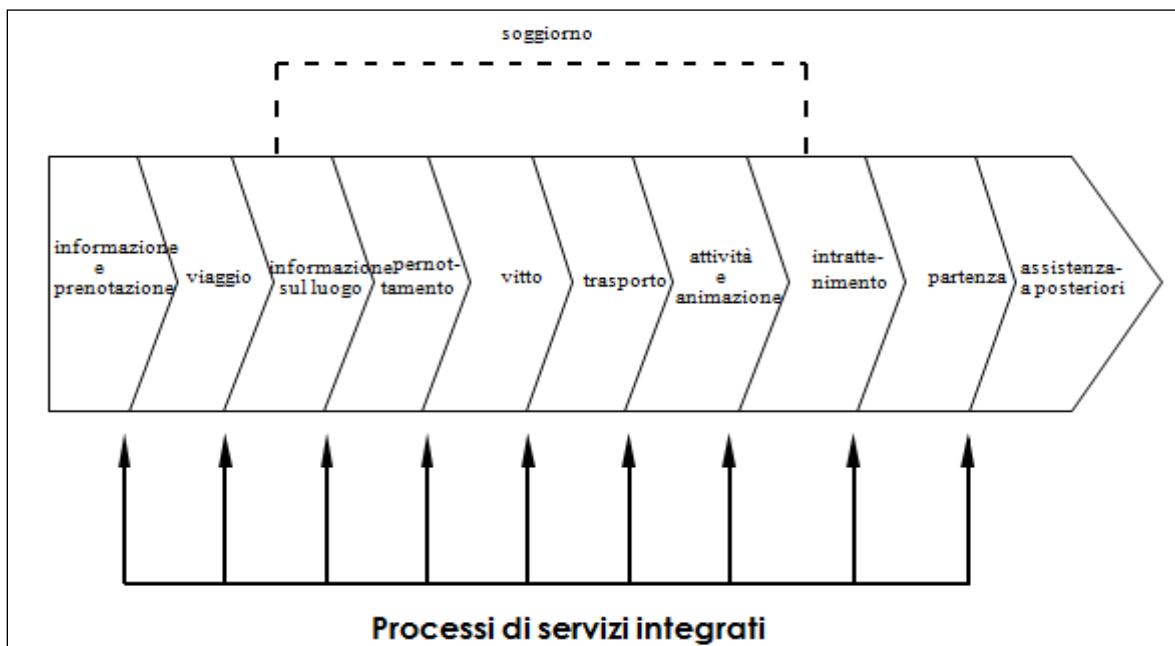
Questa nuova configurazione dell'offerta per lo sviluppo di una strategia di destination management si presenta in maniera ristrutturata ed innovativa. L'idea che si cela dietro una logica d'integrazione territoriale delle diverse realtà imprenditoriali turistiche non è più quella di cercare di attrarre dall'esterno fattori di crescita economica (logica pull), ma il tentativo di spingere dall'interno l'attivazione delle risorse già potenzialmente presenti in un territorio verso una direzione di turismo sostenibile nel lungo periodo (logica push). La ratio della strategia pull è quella di formulare un'offerta che sia allo stesso tempo capace di evolvere con le aspettative del mercato, ma che non perda i tratti profondi e distintivi del territorio. E' quindi importante porre attenzione allo sviluppo di una cultura dell'ospitalità diffusa su tutto il territorio e dei suoi artefatti.

### 3.4 La catena di servizi di una destinazione turistica

Lo strumento principale per comprendere a fondo la natura del vantaggio competitivo di un settore industriale o di una singola realtà aziendale è la catena del valore ideata da Porter nel 1985. Il vantaggio competitivo può risiedere, infatti, in ciascuna delle attività che l'impresa svolge, dalla progettazione alla produzione, alla vendita, all'assistenza alla clientela. Questo vale quale che sia il tipo di vantaggio, sia di costo che di differenziazione o focalizzazione. La catena del valore disaggrega le attività strategicamente rilevanti per comprendere l'andamento dei costi e le fonti di differenziazione possibili. Il vantaggio competitivo si ottiene quando un'impresa svolge le attività strategicamente rilevanti in maniera più economica o più efficiente della concorrenza. La catena del valore di una singola impresa sappiamo essere parte di un sistema più ampio, il sistema del valore, che si compone delle catene del valore di tutte le aziende coinvolte nella filiera produttiva (produttore, fornitori, distributori) nonché di quelle dei clienti stessi (vedi figura seguente). Nel 2003 Pechlaner elaborò la catena dei servizi ovvero *il sistema valore di un soggiorno in una destinazione turistica*. Secondo Pechlaner la pluralità di prodotti di una destinazione turistica e delle imprese operanti lungo tutta la filiera sono oggetto di un'esigenza d'integrazione. L'idea è di pianificare ed implementare un processo strategico di servizi integrati tra tutti i processi e le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattività per interessare la domanda di mercato e posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio.

Il fatto che è il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico offrendo un sistema di attrazioni naturali ed artificiali che consentono al consumatore di praticare una tipologia definita di vacanza, evidenzia l'importanza dell'interazione tra il turista ed il territorio. In questo senso la vacanza implica un'immersione nel paesaggio alla ricerca delle attrazioni la cui presenza soltanto è riuscita a giustificare il viaggio. La necessità di differenziare i diversi sistemi turistici in base al grado d'integrazione e di condivisione tra le diverse componenti e in merito al ruolo svolto dall'organo di governo della destinazione è risolta dall'approccio sistematico mediante il grado di compimento del sistema territoriale.

Fig 6: Processi servizi integrati



Fonte Pechlaner 2003

La figura 6 illustra in maniera esplicativa quale sia l'intero processo che si cela dietro la consumazione del soggiorno in una destinazione turistica. Il processo 'tipo' di un viaggiatore è caratterizzato mediamente da dieci attività fondamentali, ognuna delle quali corrisponde all'erogazione di un servizio ben preciso. Tale catena è la rappresentazione grafica del concetto di esperienza turistica all'interno della quale rientrano le fasi pre e post soggiorno in senso stresso. Al fine di garantire degli elevati standard di qualità dell'erogazione del servizio lungo tutto il processo o 'sistema valore' di un'esperienza turistica, è quindi necessaria una collaborazione, coesione e integrazione degli obiettivi economici, ambientali o di posizionamento agli occhi del turista, che coinvolga tutti gli stakeholder pubblici e privati del territorio che abbiano un ruolo, anche se secondario, all'interno della catena del valore.



## **Parte seconda**

### **Analisi empirica**

## **Il caso dell'area VATO**

La Val di Chiana, la Val d'Orcia (Amiata), l'Orvietano  
ed il Trasimeno

## **Introduzione**

Nei precedenti capitoli sono stati descritti concetti di destination management, gestione integrata delle destinazioni turistiche e di competitività sostenibile. La seconda parte della tesi è interamente volta ad un'analisi empirica dell'area territoriale relativa ai comprensori della Val di Chiana, Val d'Orcia, Amiata e Trasimeno.

Il processo semestrale di ricerca sperimentale è stato così organizzato:

### **Fase uno: Analisi Statistica dell'attuale**

Analisi della domanda e dell'offerta

Valutazione dei *key issues* emersi dall'analisi statistica

### **Fase due: Ricerca operativa sul campo**

Focus sui principali prodotti turistici

Il prodotto termale ed il prodotto enogastronomico del vino

### **Fase tre: Elaborazione del Piano strategico di rivalutazione**

## Presentazione del caso

La realtà dell'area territoriale V.A.T.O (Val di Chiana, Val d'Orcia, Amiata e Trasimeno) nasce giuridicamente negli anni 2000, quando i 39 comuni appartenenti ai quattro comprensori dell'area Tosco-Umbra, decisero di sottoscrivere un accordo interregionale, amministrato dalla società "Patto 2000" Sc.a.R.L.

Rappresentando in modo unitario gli interessi dei soggetti sottoscrittori, attivando risorse finanziarie per consentire l'anticipazione e/o il cofinanziamento di eventuali contributi statali, regionali e comunitari e lavorando insieme su proposte di nuovi progetti, la missione primaria del Patto VATO è certamente quella di rivalutare l'economia locale, il territorio ed esaltare le sue unicità.

Per il suo inestimabile patrimonio, l'area territoriale V.A.T.O è il giusto caso per provare a sperimentare strategie di marketing territoriale e sviluppo della destinazione turistica.

## Caratteristiche del territorio

Il territorio si compone di due comprensori appartenenti alla regione Toscana (la Val di Chiana e la Val d'Orcia) e di due della regione Umbria (l'Orvietano ed il Trasimeno) estendendosi per circa 2950km<sup>2</sup> con una popolazione di circa 217000 abitanti.

	<i>Val di Chiana</i>	<i>Val d'Orcia</i>	<i>Orvietano</i>	<i>Trasimeno</i>	<i>V.A.T.O</i>
Popolazione	62.155	24.790	44.877	85.131	216.953
Km <sup>2</sup>	692	798	890	565	2945

La varietà dell'offerta turistica in oggetto è un combinato di assets culturali, naturali, religiosi, termali ed enogastronomici di altissimo valore. Inoltre il raro connubio di un patto giuridico tra le diverse tradizioni toscane e umbre potenzialmente raddoppia l'unicità e la diversificazione dell'offerta turistica dell'area.

Figura 7: Cartina Geografica Area VATO



Fonte: (Patto2000.it, 2015)

## **CAPITOLO 4**

### **Fase1**

#### **Analisi statistica della Domanda e dell'Offerta turistica attuale**

## Indice di grafici e tabelle

### 1. Analisi dei flussi turistici

Tab 1.1.0 Storico dei flussi turistici Area V.A.T.O.....	54
Grafico 1 Serie storica degli arrivi e delle presenze – Area Vato .....	55
Tab 1.1.1 Comuni con piu di 50.000 presenze-anno 2013.....	56
Grafico 2 Percentuale presenze nei principali comuni della Val di Chiana.....	57
Grafico 3 Percentuale presenze nei principali comuni della Val d'Orcia.....	57
Grafico 4 Percentuale presenze nei principali comuni dell'Orvietano .....	57
Grafico 5 Percentuale presenze nei principali comuni del Trasimeno .....	57

### 2- La stagionalità dell'area VATO

Tab 1.2.0 Analisi della stagionalità dell'intera area V.A.T.O.....	60
Tab 1.2.1 Analisi della stagionalità dell'area VATO – Aggregazione trimestrale.....	61
Tab 1.2.2 Variazioni della stagionalità Area VATO.....	62
Grafico 6 Stagionalità dell'intera Area VATO.....	63
Grafico 7 Variazioni della stagionalità dell'intera area VATO.....	63
Grafico 8 Stagionalità delle presenze italiane alberghiere.....	64
Grafico 9 Stagionalità delle presenze straniere alberghiere.....	64
Grafico 10 Stagionalità delle presenze italiane extralberghiere.....	64
Grafico 11 Stagionalità delle presenze straniere extralberghiere .....	64
Grafico 12 Distribuzione delle presenze tra i 4 comprensori – alta stagione 2009.....	65
Grafico 13 Distribuzione delle presenze tra i 4 comprensori – alta stagione 2012.....	65
Grafico 14 Distribuzione delle presenze tra i 4 comprensori – alta stagione 2013.....	65
Grafico 15 Distribuzione delle presenze tra i 4 comprensori – alta stagione 2014.....	65
Tab 1.2.3 Flussi turistici per le due macro categorie ricettive alberghiere ed extralberghiere.....	66
Grafico 16 Presenze per tipologia ricettiva .....	68
Grafico 17 Distribuzione delle presenze 2009.....	68
Grafico 18 Distribuzione delle presenze 2012.....	69
Grafico 19 Distribuzione delle presenze 2013.....	69
Grafico 20 Distribuzione delle presenze ad Agosto 2014.....	69
Tab 1.2.4 Provenienze turistiche estere ed italiane per le presenze medie riferite all'Intera Area Patto VATO.....	70

Grafico 21 Provenienze estere 2009/2010 – Area Vato.....	71
Grafico 22 Provenienze regionali italiane – Area Vato.....	71
<b>3. L'offerta</b>	
Tab 1.3.1Capacità ricettiva Area V.A.T.O al 2009.....	72
Tab 1.3.2 Capacità ricettiva Area V.A.T.O al 2013.....	72
Tab 1.3.3 Variazioni capacità ricettiva dell' AREA V.A.T.O. .....	73
Grafico 23 Variazioni della capacità ricettiva dell'area VATO 2009-2013.....	73
<b>4. Analisi degli Indicatori turistici</b>	
Tab 1.4.1 Indicatori di attrattività dell'area VATO .....	74
Grafico 24 Tasso di turisticità .....	75
Tab 1.4.2 Indicatori dell'offerta alberghiera ed extralberghiera relativi all'anno 2013....	76
Tab 1.4.2 Indicatori dell'offerta alberghiera ed extralberghiera relativi all'anno 2013....	76
Tab 1.4.4 Permanenza media globale (giorni).....	77
Grafico 25 Permanenza media del soggiorno.....	77
Tab 1.4.5 Grado di utilizzo delle strutture ricettive per il periodo di alta stagione Aprile-Settembre.....	78
Tab 1.4.6 Grado di utilizzo in alta stagione delle strutture ricettive per classificazione alberghiera ed extralberghiera .....	79
<b>1.Comprensorio della Val di Chiana .....</b> 81	
Tab 2.1.0 Storico dei flussi turistici .....	81
Grafico 26 Serie storica degli arrivi.....	82
Grafico 27 Serie storica delle presenze .....	82
Grafico 28 La stagionalità – Val di Chiana.....	82
Tab 2.1.1 La stagionalità del comprensorio della Val di Chiana.....	83
Tab 2.1.2 Variazioni della stagionalità del comprensorio della Val di Chiana.....	84
Grafico 29 Flussi alberghieri ed extralberghieri – Val di Chiana.....	85
Grafico 30 Provenienze estere - Val di Chiana .....	85
Tab 2.1.3 Offerta ricettiva del comprensorio della Val di Chiana.....	86
Tab 2.1.4 Indicatori della domanda turistica per il comprensorio della Val di Chiana....	87

<b>2. Compensorio della Val d'Orcia .....</b>	88
Tab 2.2.0 Storico dei flussi turistici .....	88
Grafico 31 Serie storica degli arrivi.....	89
Grafico 32 Serie storica delle presenze .....	89
Tab 2.2. La stagionalità del comprensorio della Val d'Orcia .....	90
Tab 2.2.2 Variazioni della stagionalità della Val d'Orcia .....	91
Grafico 33 La Stagionalità – Val d'Orcia.....	92
Grafico 34 Flussi alberghieri ed extralberghieri – Val d'Orcia .....	92
Tab 2.2.3 Offerta ricettiva per il comprensorio della Val d'Orcia .....	93
Tab 2.2.4 Indicatori della domanda turistica del comprensorio della Val D'Orcia .....	94
<b>3. Compensorio dell'Orvietano .....</b>	95
Tab 2.3.0 Storico dei flussi turistici.....	95
Grafico 35 Serie storica degli arrivi.....	95
Grafico 36 Serie storica delle presenze.....	95
Tab 2.3.1 La stagionalità del comprensorio dell'Orvietano.....	96
Tab 2.3.2 Variazione della stagionalità dell'Orvietano .....	96
Grafico 37 La Stagionalità – Orvietano.....	98
Grafico 38 Flussi alberghieri ed extralberghieri – Orvietano .....	98
Grafico 39 Provenienze estere - 2010.....	99
Grafico 40 Provenienze italiane -2010.....	99
Tab 2.3.3 Offerta ricettiva per il comprensorio della Val d'Orcia .....	100
Tab 2.3.4 Indicatori della domanda turistica del comprensorio della Val D'Orcia.....	101
<b>4. Compensorio del Trasimeno .....</b>	102
Tab 2.4.0 Storico dei flussi turistici.....	102
Grafico 41 Serie storica degli arrivi.....	103
Grafico 42 Serie storica delle presenze.....	103
Tab 2.4.1 La stagionalità per il comprensorio del Trasimeno .....	104
Tab 2.4.2 Variazione della stagionalità per il comprensorio del Trasimeno.....	105
Grafico 43 La stagionalità .....	106
Grafico 44 Flussi alberghieri ed extralberghieri.....	106
Grafico 45 Provenienze estere -2010.....	107
Grafico 46 Provenienze italiane -2010.....	107
Tab 2.4.3 Offerta ricettiva per il comprensorio del Trasimeno .....	108
Tab 2.4.4 Indicatori della domanda turistica del comprensorio del Trasimeno.....	109

## Parte prima

### Analisi statistica della domanda e dell'offerta dell'intera area VATO

Nella conferenza internazionale del turismo di Roma del 1963, si stabilì che il visitatore (visitor) è da identificare con “chiunque si rechi dal proprio paese di residenza a uno diverso per qualsiasi motivo all’infuori che per un lavoro retribuito”, distinguendo tra turisti nel caso in cui la permanenza sia superiore alle ventiquattro ore ed escursionisti con riferimento a una permanenza di durata inferiore alle ventiquattro ore. In seguito, nel 1980, con la Conferenza di Manila tali definizioni furono estese anche al turismo domestico.

Oggi, quindi, secondo l’attuale definizione dell’Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), “turista è chiunque viaggi verso luoghi diversi da quello in cui ha la residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo sia diverso dall’esercizio di un’attività remunerata nel luogo dove si reca”.

#### 1. Analisi dei flussi turistici

I flussi turistici vengono analizzati attraverso la raccolta ed il confronto annuale degli arrivi e delle presenze turistiche. Possiamo definire arrivi il numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi nel periodo considerato e per presenze il numero di notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi nel periodo considerato. La tabella 1.1.0 mostra come dal 2009 al 2013, l’intera area Patto ha visto aumentare gli arrivi circa del +1% mentre le presenze sono diminuite circa del 7%. Dal 2012 al 2013 gli arrivi -1% e le presenze -6%.

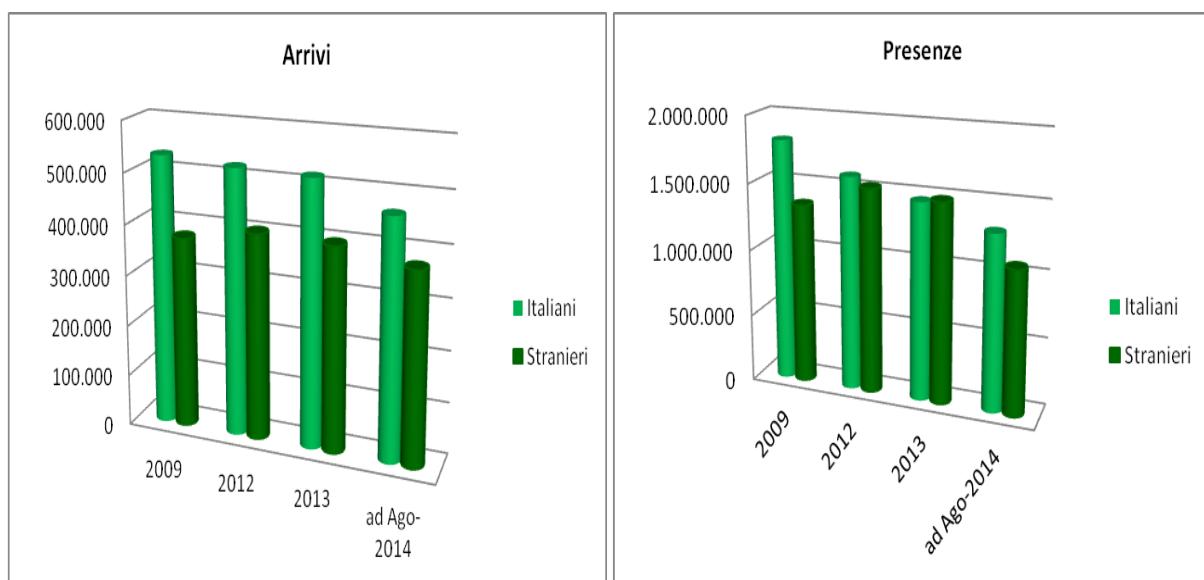
Gli arrivi italiani e le presenze italiane sono diminuite rispettivamente del 6% e del 20% mentre quelle straniere sono aumentati del 6% e del 10%.

Tab 1.1.0 Storico dei flussi turistici Area VATO										
Anno	Arrivi					Presenze				
	Italiani	% sul tot	Stranieri	% sul tot	Totali	Italiani	% sul tot	Stranieri	% sul tot	Totali
2009	531.578	59%	375.071	41%	906.649	1.813.512	57%	1.344.744	43%	3.158.256
2012	520.810	56%	401.630	44%	922.440	1.591.455	51%	1.520.060	49%	3.111.515
2013	516.639	57%	396.750	43%	913.389	1.461.760	50%	1.478.090	50%	2.939.850
ad Ago-2014	463.522	55%	372.160	45%	835.682	1.298.824	55%	1.065.290	45%	2.364.114

Variazioni storiche						
Anno	Arrivi			Presenze		
	Italiani	Stranieri	Totali	Italiani	Stranieri	Totali
2009/2013	-0,03	0,06	0,01	-0,19	0,10	-0,07
2012/2013	-0,01	-0,01	-0,01	-0,08	-0,03	-0,06
2013/2014	-0,10	-0,06	-0,09	-0,11	-0,28	-0,20

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria e della provincia di Siena

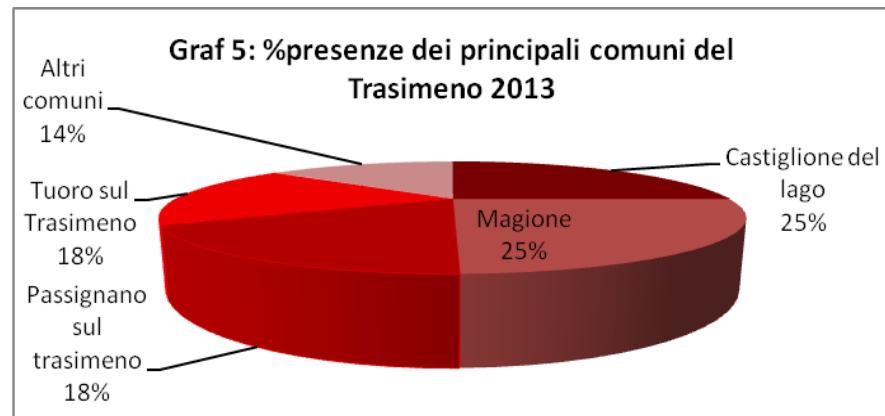
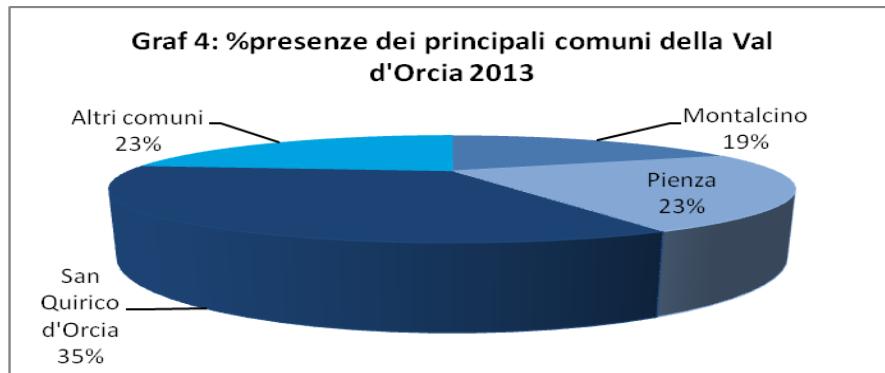
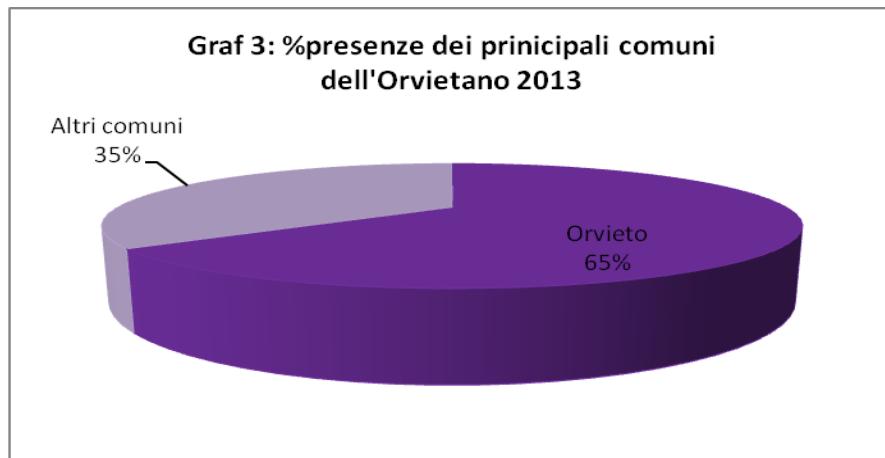
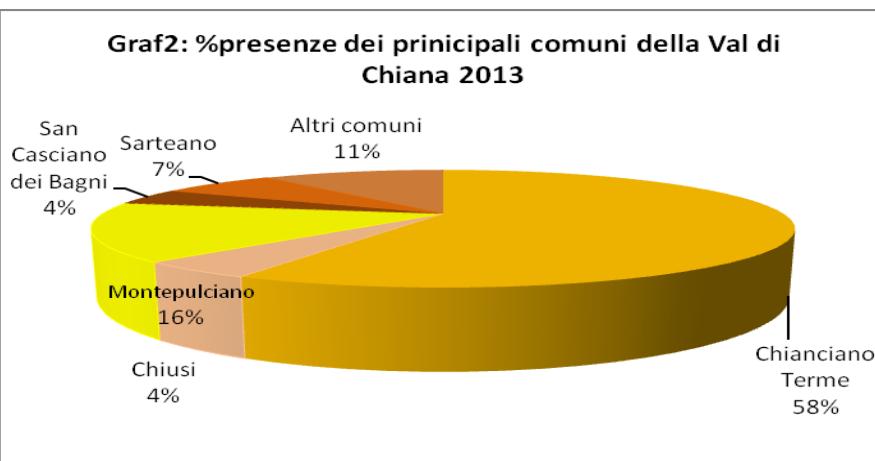
Graf 1: Serie storica degli arrivi e delle presenze dell'area Vato



Al 2013 i nomi dei principali comuni dell'area VATO che riscontrano la più ingente affluenza turistica sono: Motepulciano, Chianciano Terme, Sarteano, Pienza, San Quirino D'Orcia, Orvieto e Castiglione del Lago. Chianciano Terme è il comune con maggiore affluenza turistica italiana mentre Montepulciano, Pienza e Montalcino hanno una maggiore affluenza turistica straniera.

Tab 1.1.1 Comuni con piu di 50.000 presenze totali - Anno 2013						
Val di Chiana	Italiani	%sul tot ita	Stranieri	%sul tot stra	Totali	%sul totale presenze 2013
Chianciano Terme	464.030	95%	240.900	5%	704.930	58%
Chiusi	26.800	47%	29.830	53%	56.630	5%
Montepulciano	65.500	33%	131.930	67%	197.430	16%
San Casciano dei Bagni	34.860	63%	20.880	37%	55.740	5%
Sarteano	29.100	35%	54.020	65%	83.120	7%
Altri comuni					355.660	
<b>Totale Presenze</b>						<b>1.237.510</b>
Val d'Orcia	Italiani	%sul tot ita	Stranieri	%sul tot stra	Totali	%sul totale presenze 2013
Montalcino	24.810	27%	67.790	73%	92.600	19%
Pienza	43.800	39%	67.120	61%	110.920	23%
San Quirico d'Orcia	101.300	62%	63.240	38%	164.540	34%
Altri comuni					111.460	
<b>Totale Presenze</b>						<b>479.520</b>
Orvietano	Italiani	%sul tot ita	Stranieri	%sul tot stra	Totali	%sul totale presenze 2013
Orvieto	102.300	49%	105.430	51%	207.730	65%
Altri comuni					113.130	
<b>Totale Presenze</b>						<b>320.860</b>
Trasimeno	Italiani	%sul tot ita	Stranieri	%sul tot stra	Totali	%sul totale presenze 2013
Castiglione del lago	136.030	60%	89.420	40%	225.450	25%
Magione	108.630	49%	114.480	51%	223.110	25%
Passignano sul Trasimeno	105.860	66%	55.080	34%	160.940	18%
Tuoro sul Trasimeno	84.570	51%	80.350	49%	164.920	18%
Altri comuni					127.540	
<b>Totale Presenze</b>						<b>901.960</b>

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria e della provincia di Siena



## 2. Analisi della stagionalità della domanda

### 2.1 Il fenomeno

Genericamente il termine “stagionalità” denota la descrizione di ciò che Moore (1989, p.49) sintetizza come “movements in a time series during a particular time of year that recur similarly each year”. Hylleberg (1992, p.4) fornisce non solo la definizione di stagionalità, ma include anche le principali cause di questo fenomeno, introducendo aspetti che saranno trattati più avanti:

*“seasonality is the systematic, although not necessary regular, intra-year movement caused by changes in weather, the calendar, and timing of decisions, directly or indirectly through the production and consumption decisions made by agents of the economy. These decisions are influenced by the endowments, the expectations and the preferences of the agents, and the production techniques available in the economy”.*

La stagionalità è stata considerata alla stregua di un grande problema per l'industria turistica ed è stata ritenuta responsabile nel creare molte difficoltà che caratterizzano complessivamente l'industria tra cui la sottoutilizzazione delle risorse e delle infrastrutture. Notevoli sono gli sforzi da parte di attori pubblici e privati per cercare di ridurre la stagionalità nelle aree di destinazione turistica.

Nella letteratura accademica, la stagionalità nel turismo è considerata maggiormente in termini negativi, piuttosto che in termini positivi (Butler, 2001). Il fenomeno è largamente visto come un problema da risolvere e da affrontare a livello di policy, agendo sia in termini di marketing sulla domanda, sia in termini di prodotto per migliorarne l'operatività. Tuttavia in certe circostanze, la stagionalità nella domanda turistica presenta opportunità interessanti per le destinazioni rurali, specie per quelle nelle quali l'economia locale può bilanciare il turismo insieme ad altre attività Flognfedt (2001). Inoltre Butler (2001) fa notare come la stagionalità possa essere considerata positiva per la stessa destinazione turistica perché i residenti, passata l'invasione dei turisti, possono riappropriarsi del loro territorio e dei loro ritmi e, da un punto di vista della sostenibilità ambientale, la cessazione o l'attutimento di fattori di pressione sulle risorse naturali può giovare alla stessa riproduzione o mantenimento di tali risorse. La connotazione del fenomeno è quindi piuttosto soggettiva al punto di vista assunto dal ricercatore, dall'angolo di osservazione col quale tratta l'argomento, dagli obiettivi che si pone, dalla finalità del suo lavoro.

Occuparsi di stagionalità significa analizzare la differente natura delle cause. In un contributo sulla stagionalità di Hylleberg (1992), sono raggruppate le cause di base del fenomeno in tre principali categorie:

- Il tempo meteorologico (ad esempio, le temperature che possono causare oscillazioni nella domanda turistica);
- Il calendario temporale (le festività religiose come il Natale, etc.);
- La scansione di certe decisioni (le vacanze scolastiche, la chiusura degli uffici e delle fabbriche, etc.).

La più vasta ed esaustiva rassegna su queste è stata eseguita da Goulding (2006) il quale riassume i contributi più rimarchevoli al sapere che sono stati prodotti nella letteratura scientifica. In questo specifico caso, si assume come la stagionalità possa costituire un problema in termini economici e sociali relativamente a dimensioni quali l'occupazione, che diviene discontinua e può comportare il ricambio del personale, con perdite per le aziende e le imprese che compiono investimenti di qualificazione del personale; le entrate e quindi i redditi, che subiscono oscillazioni e possono non essere sufficienti per vivere; l'efficiente utilizzazione delle strutture, che restano inattive per parte dell'anno con difficoltà di ammortizzazione dei costi fissi e degli investimenti; l'emigrazione della popolazione, e quest'aspetto è fortemente connesso al tema dell'occupazione; il deficit di capitale sociale, connesso al fenomeno migratorio che talvolta depaupera i territori dalle energie più qualificate; la qualità della vita, perché ad esempio, la presenza aggiuntiva della popolazione turistica su un determinato territorio può giustificare la presenza di determinati servizi.

## **2.2. La stagionalità della domanda dell'area VATO**

Il fenomeno della stagionalità incide inevitabilmente anche sul territorio dell'area VATO oggetto di analisi. La tabella 1.2.0 mostra le presenze mensili dal 2009 ad agosto 2014 classificate in base alla provenienza dei turisti ed alla tipologia di struttura ricettiva. Dall'aggregazione di queste ultime su base trimestrale, due sono le principali considerazioni che emergono. Il trimestre Aprile –Maggio è pesa circa il 30% sul totale delle presenze annuali e risulta poco sfruttato rispetto al periodo di massima stagione Giugno-Agosto che ne vale il 50%.

Tab 1.2.0 Stagionalita Area Vato

Tab 1.2.0 Stagionalita Area Vato														
anno 2009							anno 2012							
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	
Gennaio	36.050	5.430	41.480	23.470	3160	26.630	68.110	41.020	7.520	48.540	24.010	3.210	27.220	75.760
Febbraio	32.350	6.810	39.160	11.450	2900	14.350	53.510	26.850	6.960	33.810	9.160	3.075	12.235	46.045
Marzo	48.580	26.900	75.480	18.200	6100	24.300	99.780	53.220	14.600	67.820	21.280	8.150	29.430	97.250
Aprile	97.910	62.890	160.800	61.870	29190	91.060	251.860	101.540	60.740	162.280	67.470	35.030	102.500	264.780
Maggio	111.868	84.910	196.778	67.730	69100	136.830	333.608	75.960	100.220	176.180	40.240	74.120	114.360	290.540
Giugno	106.890	64.100	170.990	63.300	99850	163.150	334.140	103.980	75.430	179.410	65.200	108.540	173.740	353.150
Luglio	157.210	77.180	234.390	84.240	242390	326.630	561.020	110.470	87.690	198.160	75.570	281.930	357.500	555.660
Agosto	241.860	57.565	299.425	171.540	222015	393.555	692.980	189.530	68.820	258.350	153.400	219.120	372.520	630.870
Settembre	157.260	84.710	241.970	48.350	64530	112.880	354.850	127.960	103.060	231.020	54.030	88.280	142.310	373.330
Ottobre	94.445	57.470	151.915	27.880	30370	58.250	210.165	81.390	78.520	159.910	24.700	34.530	59.230	219.140
Novembre	39.010	13.680	52.690	16.100	6410	22.510	75.200	47.420	14.280	61.700	22.610	6.850	29.460	91.160
Dicembre	51.020	9.040	60.060	33.030	4220	37.250	97.310	42.890	6.960	49.850	30.970	3.910	34.880	84.730
anno 2013							anno 2014							
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	
Gennaio	28.400	5.103	33.503	21.000	2775	23.775	57.278	32.030	6.250	38.280	18.300	3.890	22.190	60.470
Febbraio	28.230	5.435	33.665	12.140	3705	15.845	49.510	28.310	6.200	34.510	13.660	3.220	16.880	51.390
Marzo	54.580	23.570	78.150	29.240	10530	39.770	117.920	41.200	15.650	56.850	18.190	8.290	26.480	83.330
Aprile	74.200	61.830	136.030	48.305	28660	76.965	212.995	85.350	66.770	152.120	59.120	37.760	96.880	249.000
Maggio	62.860	95.330	158.190	45.030	84600	129.630	287.820	85.250	88.300	173.550	55.740	70.090	125.830	299.380
Giugno	97.220	75.220	172.440	57.980	117410	175.390	347.830	86.730	74.420	161.150	58.610	115.610	174.220	335.370
Luglio	98.570	87.625	186.195	72.250	266860	339.110	525.305	92.880	80.170	173.050	73.840	236.020	309.860	482.910
Agosto	168.670	69.340	238.010	153.010	214800	367.810	605.820	169.640	72.190	241.830	161.240	229.700	390.940	632.770
Settembre	116.900	95.090	211.990	58.230	93440	151.670	363.660							
Ottobre	68.460	64.340	132.800	25.590	39240	64.830	197.630							
Novembre	47.900	12.383	60.283	24.310	7210	31.520	91.803							
Dicembre	9.730	2.360	12.090	14.320	2420	16.740	28.830							

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria e della provincia di Siena

Tab 1.2.1 Stagionalita Area Vato - Aggregazione Trimestrale														
anno 2009										anno 2012				
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali
	Italiani	Stranieri	%sul Totale Alb	Italiani	Stranieri	Totale extra		%ita+stra sul tot	Italiani	Stranieri	%sul Totale	Italiani	Stranieri	%sul Totale sul tot
Gennaio-Marzo	116.980	39.140	9%	53.120	12.160	5%	7%	121.090	29.080	9%	54.450	14.435	5%	7%
Aprile-Giugno	316.668	211.900	31%	192.900	198.140	28%	29%	281.480	236.390	32%	172.910	217.690	27%	29%
Luglio-Settembre	556.330	219.455	45%	304.130	528.935	59%	51%	427.960	259.570	42%	283.000	589.330	60%	51%
Ottobre-Dicembre	184.475	80.190	15%	77.010	41.000	8%	12%	171.700	99.760	17%	78.280	45.290	8%	13%
<b>Totali</b>	<b>1.174.453</b>	<b>550.685</b>		<b>627.160</b>	<b>780.235</b>		<b>3.132.533</b>	<b>1.002.230</b>	<b>624.800</b>		<b>588.640</b>	<b>866.745</b>		<b>3.082.415</b>
anno 2013										anno 2014				
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali
	Italiani	Stranieri	%sul Totale alb	Italiani	Stranieri	%sul Total extra		%ita+stra sul tot	Italiani	Stranieri	%sul Totale	Italiani	Stranieri	%sul Totale sul tot
Gennaio-Marzo	111.210	34.108	10%	62.380	17.010	6%	8%	101.540	28.100	13%	50.150	15.400	6%	9%
Aprile-Giugno	234.280	232.380	32%	151.315	230.670	27%	29%	257.330	229.490	47%	173.470	223.460	34%	40%
Luglio-Settembre	384.140	252.055	44%	283.490	575.100	60%	52%	262.520	152.360	40%	235.080	465.720	60%	51%
Ottobre-Dicembre	126.090	79.083	14%	64.220	48.870	8%	11%							
<b>Totali</b>	<b>855.720</b>	<b>597.626</b>		<b>561.405</b>	<b>871.650</b>		<b>2.886.401</b>	<b>621.390</b>	<b>409.950</b>		<b>458.700</b>	<b>704.580</b>		<b>2.194.620</b>

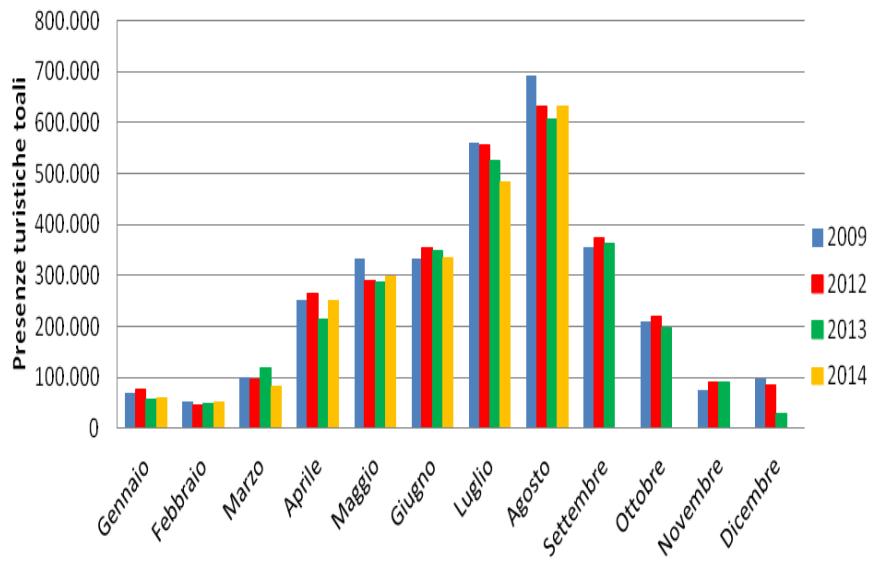
Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria e della provincia di Siena

Tab 1.2.2 Variazione della Stagionalità Area Vato

Variazioni 2009/2013													Variazioni 2012/2013															
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali			Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali			Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali			
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	ita+stra			
Gennaio	-21%	-6%	-19%	-11%	-12%	-11%	-16%	-31%	-32%	-31%	-13%	-14%	-13%	-24%														
Febbraio	-13%	-20%	-14%	6%	28%	10%	-7%	5%	-22%	0%	33%	20%	30%	8%														
Marzo	12%	-12%	4%	<b>61%</b>	<b>73%</b>	<b>64%</b>	18%	3%	<b>61%</b>	15%	<b>37%</b>	29%	<b>35%</b>	21%														
Aprile	-24%	-2%	-15%	-22%	-2%	-15%	-15%	-27%	2%	-16%	-28%	-18%	-25%	-20%														
Maggio	<b>-44%</b>	12%	-20%	-34%	22%	-5%	-14%	-17%	-5%	-10%	12%	14%	13%	-1%														
Giugno	-9%	17%	1%	-8%	18%	8%	4%	-7%	0%	-4%	-11%	8%	1%	-2%														
Luglio	<b>-37%</b>	14%	-21%	-14%	10%	4%	-6%	-11%	0%	-6%	-4%	-5%	-5%	-5%														
Agosto	-30%	20%	-21%	-11%	-3%	-7%	-13%	-11%	1%	-8%	0%	-2%	-1%	-4%														
Settembre	-26%	12%	-12%	20%	<b>45%</b>	34%	2%	-9%	-8%	-8%	8%	6%	7%	-3%														
Ottobre	-28%	12%	-13%	-8%	29%	11%	-6%	-16%	-18%	-17%	4%	14%	9%	-10%														
Novembre	23%	-9%	14%	<b>51%</b>	12%	<b>40%</b>	22%	1%	-13%	-2%	8%	5%	7%	1%														
Dicembre																												
Variazioni 2013/2014																												
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali																					
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra																					
Gennaio	13%	22%	14%	-13%	<b>40%</b>	-7%	6%																					
Febbraio	0%	14%	3%	13%	-13%	7%	4%																					
Marzo	-25%	-34%	-27%	<b>-38%</b>	-21%	-33%	-29%																					
Aprile	15%	8%	12%	22%	32%	26%	17%																					
Maggio	<b>36%</b>	-7%	10%	24%	-17%	-3%	4%																					
Giugno	-11%	-1%	-7%	1%	-2%	-1%	-4%																					
Luglio	-6%	-9%	-7%	2%	-12%	-9%	-8%																					
Agosto	1%	4%	2%	5%	7%	6%	4%																					
Settembre																												
Ottobre																												
Novembre																												
Dicembre																												

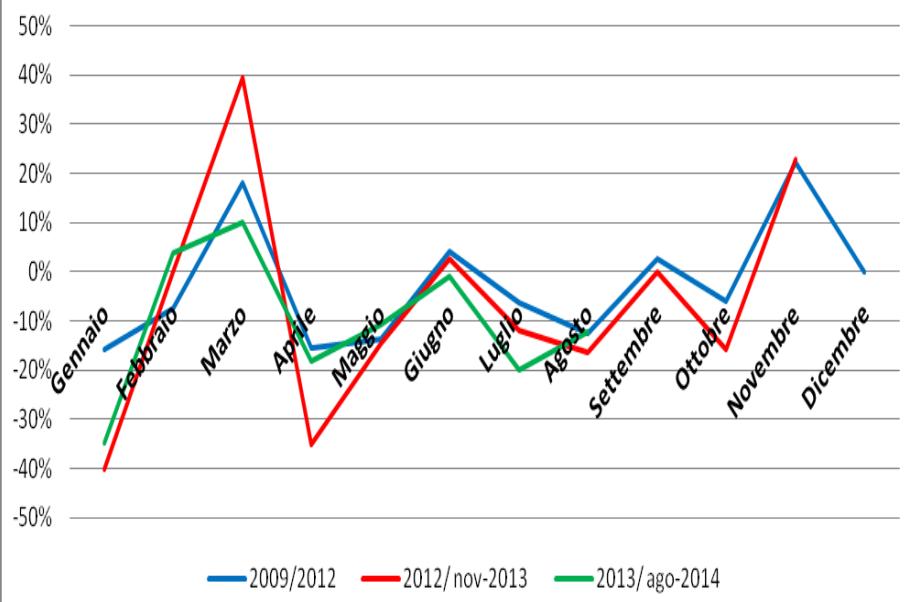
Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria e della provincia di Siena

### Graf 6: Stagionalità dell'intera Area V.A.T.O

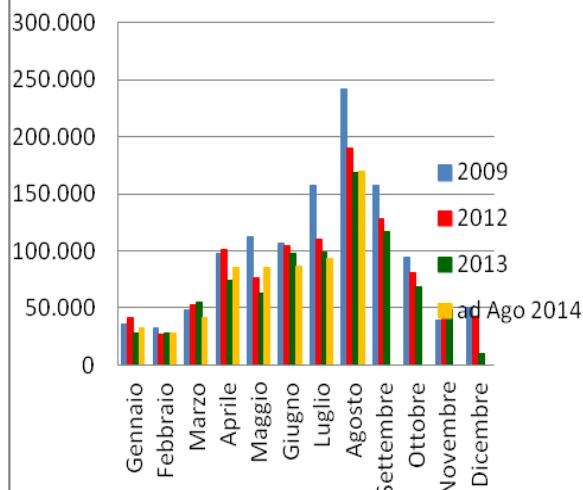


Il grafico 11 evidenzia come l'alta stagione è sicuramente il periodo di maggiore affluenza turistica e il 2009 è stata l'annata che ha registrato il maggior numero di presenze turiste complessive.

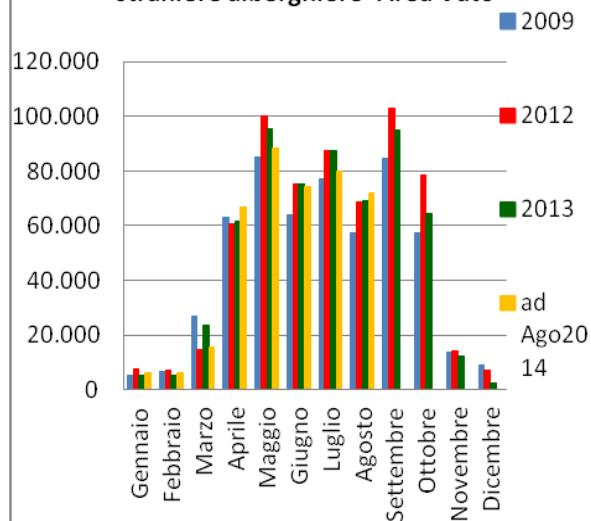
### Graf 7: Variazioni Stagionalità dell'intera area V.A.T.O



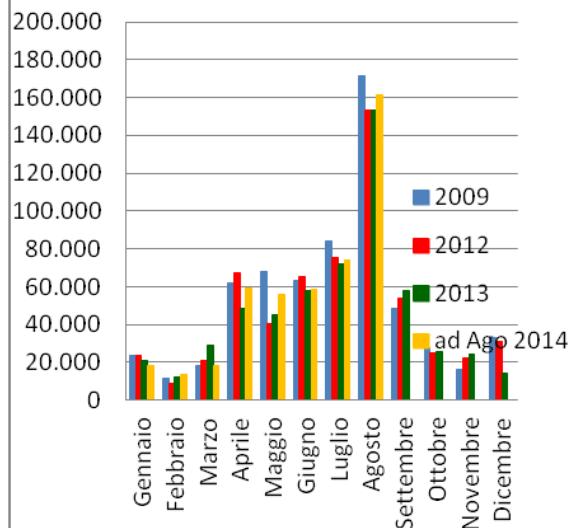
**Graf 8 Stagionalità delle presenze italiane alberghiere-Area V.A.T.O**



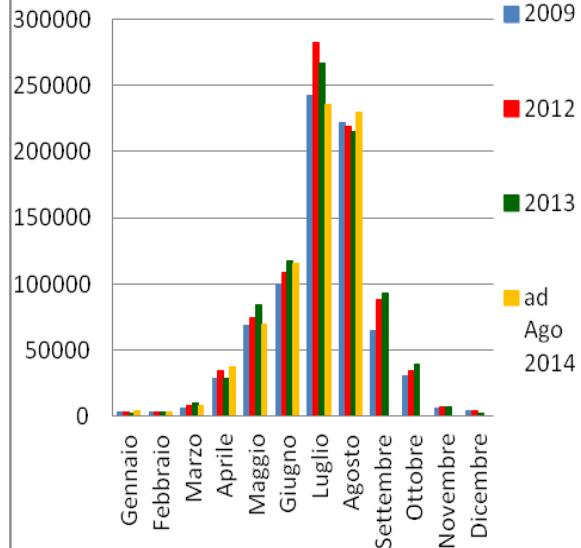
**Graf 9 Stagionalità delle presenze straniere alberghiere- Area Vato**



**Graf 10 Stagionalità delle presenze italiane extralberghiere**

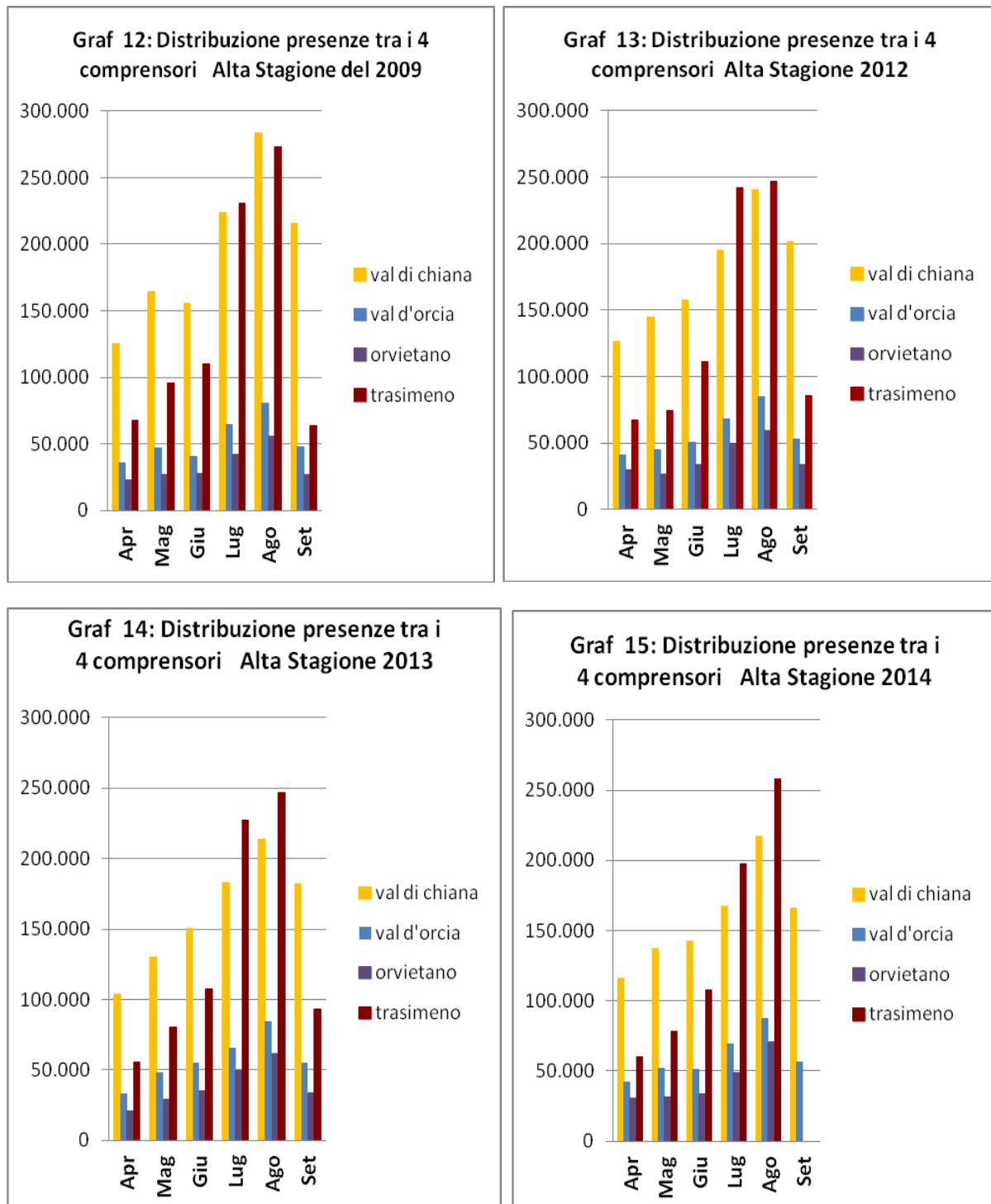


**Graf 11 Stagionalità delle presenze straniere extralberghiere**



Dai quattro grafici sopra riportati, si nota come in termini di offerta la stagionalità incide maggiormente sul settore extralberghiero rispetto a quello alberghiero e, in termini di domanda, colpisce di più l'affluenza italiana rispetto a quella straniera. Le precedenti conclusioni emergono facilmente ad una prima e superficiale analisi visiva della distribuzione degli istogrammi lungo tutto il periodo annuale.

Sempre in tema di stagionalità il successivo passo è di capire a livello comprensoriale quali siano stati, durante i periodi di alta stagione (comunemente tra i mesi di Aprile-Settembre), il comprensorio con maggiore affluenza turistica totale (italiana e straniera). Nell'anno 2009 i turisti hanno preferito il comprensorio della Val di Chiana, mentre negli anni 2012-2013 e 2014 il comprensorio che riscontra maggiormente successo è stato quello del Trasimeno. (12-13-14-15)



### 2.3. I flussi turistici per tipologia ricettiva

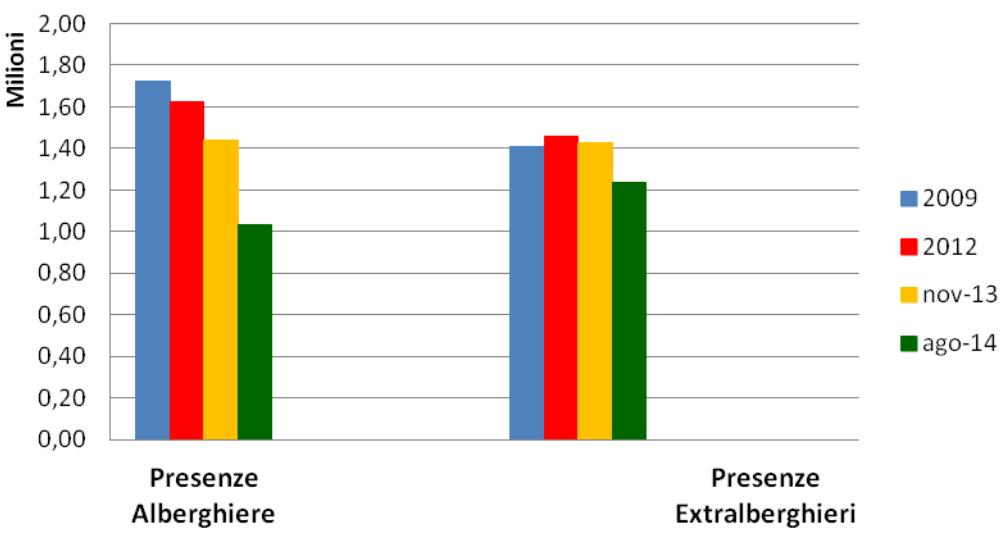
Tab 1.2.4 Flussi turistici per le due macro categorie ricettive alberghiere ed extralberghiere							
2009	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghieri			Totali
		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo	
Val di Chiana	1108630	64%	76%	352.605	25%	24%	1461235
Val d Orcia	251958	15%	57%	186.420	13%	43%	438378
Orvietano	138020	8%	47%	157.450	11%	53%	295470
Trasimeno	226530	13%	24%	710.920	51%	76%	937450
Totale V.A.T.O	1725138,00			1407395,00			3132533
2012	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghieri			Totali
		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo	
Val di Chiana	994.440	61%	61%	372.725	26%	27%	1.367.165
Val d Orcia	271.460	17%	57%	201.170	14%	43%	472.630
Orvietano	145.380	9%	45%	178.250	12%	55%	323.630
Trasimeno	215.750	13%	23%	703.240	48%	77%	918.990
Totale V.A.T.O	1627030,00			1455385,00			3.082.415

nov-13	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghieri			Totali
		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo	
Val di Chiana	851.340	59%	71%	354.025	25%	29%	1.205.365
Val d Orcia	257.108	18%	56%	201.140	14%	44%	458.248
Orvietano	131.470	9%	43%	173.240	12%	57%	304.710
Trasimeno	201.338	14%	22%	696.800	49%	78%	898.138
Totale V.A.T.O	1.441.256			1.425.205			2.866.461
ago-14	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghieri			Totali
		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo		% sul tot annuo V.A.T.O	% sul tot annuo	
Val di Chiana	574.010	56%	61%	365.340	30%	39%	939.350
Val d Orcia	184.590	18%	52%	169.780	14%	48%	354.370
Orvietano	111.950	11%	45%	134.910	11%	55%	246.860
Trasimeno	160.790	16%	22%	567.920	46%	78%	728.710
Totale V.A.T.O	1.031.340			1.237.950			2.269.290

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web dell'osservatorio della regione Toscana ed Umbria

Dal 2009 ad Agosto 2014 le presenze alberghiere hanno subito, per l'intera area V.A.T.O, un notevole crollo del 40% circa, contrariamente alle extralberghiere che rimangono sostanzialmente costanti (grafico 16).

**Graf 16 Presenze per tipologia ricettiva- Are V.A.T.O**



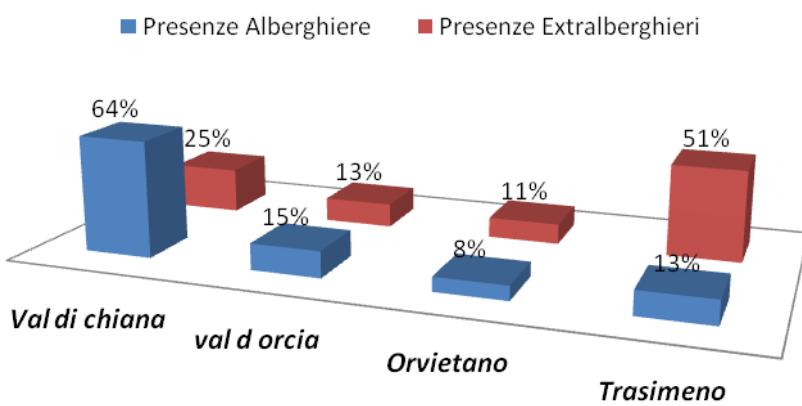
Categorie Alberghiere: 1,2,3,4,5 stelle e 5 Lusso

Categorie Extralberghiere: agriturismi, campeggi, villaggi turistici, B&B, rifugi, case appartamento per vacanze, affitta camere, residence, residenze d'epoca, alloggi privati, agriturismi.

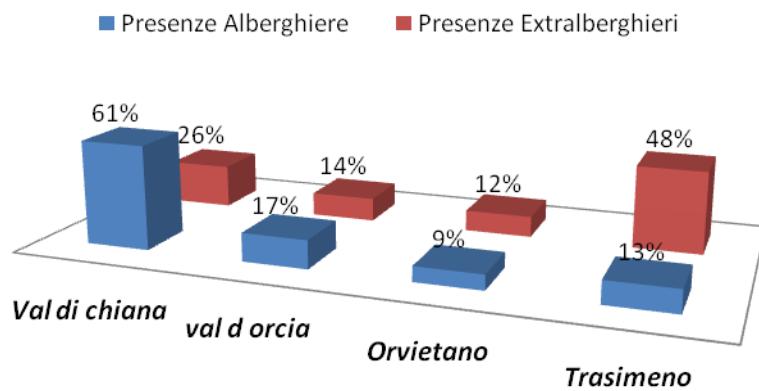
I grafici 17-18-19-20 indicano la distribuzione annuale delle presenze per comprensorio. La Val di Chiana è quello che registra una domanda turistica prevalentemente per la categoria ricettiva alberghiera, seguito dalla Val D'Orcia. Tuttavia il dato potrebbe essere falsato dall'ingente percentuale dell'afflusso turistico nel comune di Chianciano Terme che prevalentemente offre strutture ricettive alberghiere.

Il comprensorio del Trasimeno registra, al contrario la più ingente percentuale delle presenze extralberghiere che nel corso degli anni resta costante al 50% circa.

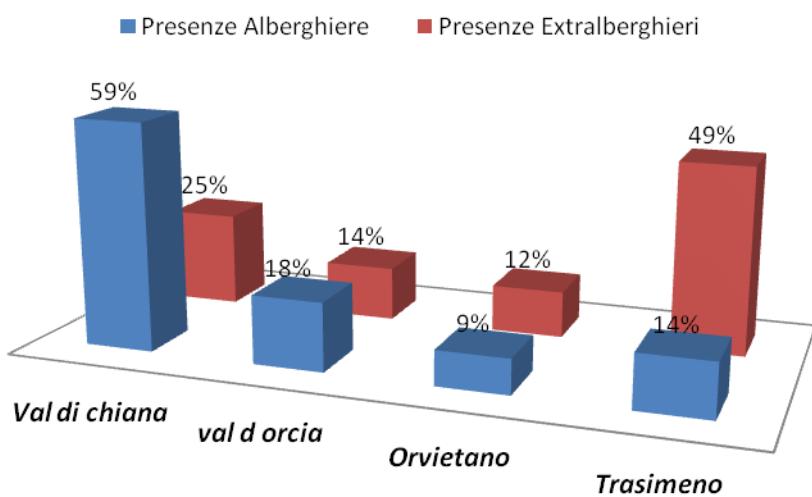
**Graf 17: Distribuzione delle presenze 2009**



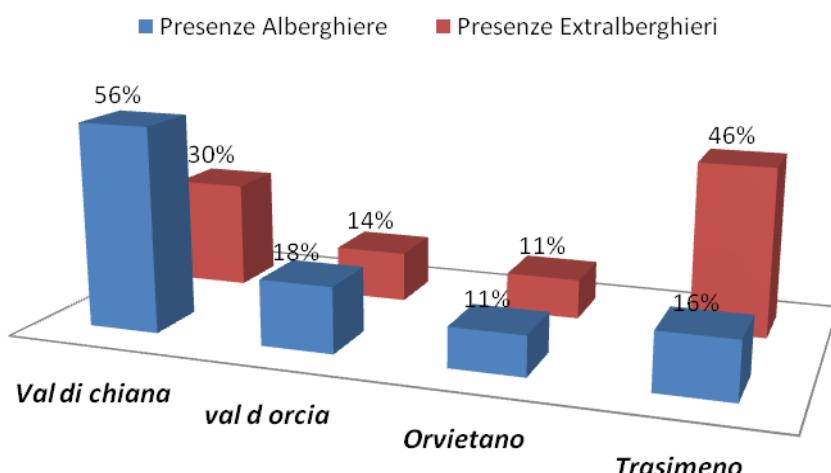
**Graf 18: Distribuzione delle presenze2012**



**Graf 19: Distribuzione delle presenze Nov-2013**



**Graf 20: Distribuzione delle presenze ad Ago-2014**



## 2.4 Le provenienze

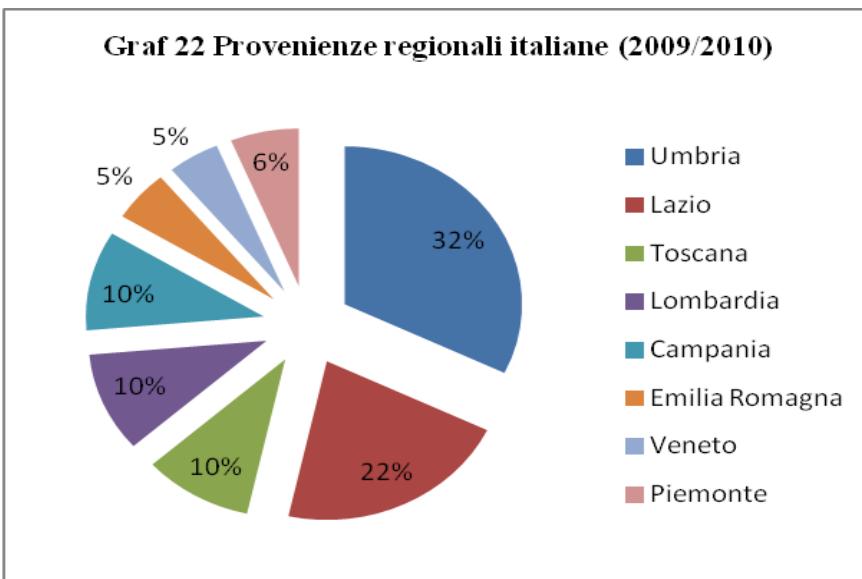
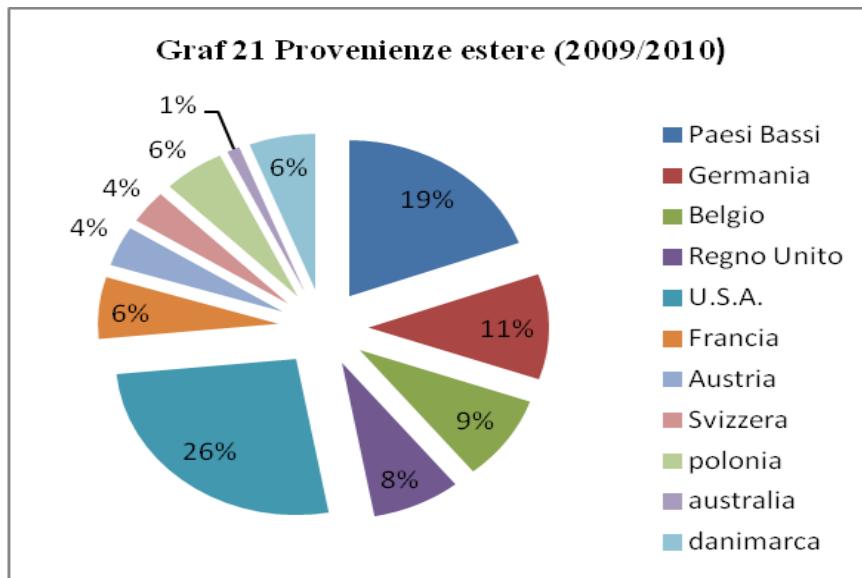
Aggregando i dati a livello comprensoriale le principali provenienze estere e italiane dell'area VATO sono riportate nella tabella di seguito.

<b>Tab 1.2.5 Provenienze turistiche estere ed italiane per le presenze medie riferite all'Intera Area Patto VATO</b>				
<b>Aggregato anni 2009-2010</b>	<b>Pesi Esteri</b>	<b>Presenze</b>	<b>Regione Italiane</b>	<b>Presenze</b>
	U.S.A.	114.500	Umbria	95.000
	Paesi Bassi	84.467	Lazio	63.000
	Germania	47.500	Lombardia	30.000
	Belgio	38.333	Campania	30.000
	Regno Unito	34.400	Toscana	29.500
	Francia	27.750	Piemonte	18.500
	Danimarca	25.800	Emilia Romagna	15.500
	Polonia	23.800	Veneto	14.000
	Austria	18.000	<b>Totale Italiani</b>	295.500
	Svizzera	15.000		
	Australia	5.000		
<b>Totale estero</b>		<b>434.550</b>		

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web dell'osservatorio della regione Toscana ed Umbria

I principali flussi turistici italiani provengono dalle stesse regioni, da quelle confinanti e da alcune del nord Italia. Il sud non sembra essere attrattato ad eccezione della Campania.

Nonostante le dimensioni e la poca propaganda del territorio, il patrimonio naturale, culturale ed enogastronomico delle due valli senesi ed i due comprensori umrbi risultano essere una metà apprezzatissima dai visitatori americani provenienti da oltre oceano che sono al primo posto per il numero di presenze turistiche registrate. A seguire i flussi turistici stranieri più ingenti provengono dai Paesi Bassi, Germania, Belgio e Regno Unito. Al 2010 i mercati turistici asiatici quali russi, giapponesi o cinesi sono poco presenti e sfruttati.



### 3. Analisi dell'offerta

#### 3.1 La capacità ricettiva

Quando si valuta la capacità ricettiva di un territorio, tre sono le principali variabili da dover prendere in considerazione: il numero di esercizi, il numero dei posti letto ed il numero delle camere. Gli esercizi ricettivi alberghieri sono stati classificati in tre macro-categorie sulla base del loro livello di somiglianza circa la tipologia della struttura ricettiva e dei servizi offerti (Cat. 1-2 stelle; Cat 3- 4 stelle e Cat 5-5Lusso). La capacità degli esercizi ricettivi extra-alberghieri è stata misurata mettendo in evidenza la più ingente categoria di struttura ricettiva extralberghiera, gli agriturismi, e raggruppando i restanti sotto una unica voce (campeggi, villaggi turistici, B&B, rifugi, case appartamento per vacanze, affitta camere, residence, residenze d'epoca, alloggi privati).

**Tab 1.3.1 Capacità ricettiva Area V.A.T.O al 2009**

AREA V.A.T.O.	Esercizi ricettivi Alberghieri					% sul tot
	N.esercizi	% sul tot	Letti	% sul tot	Camere	
<i>1-2 Stelle</i>	74	22%	2161	10%	1120	10%
<i>3-4 Stelle</i>	254	77%	19833	88%	9431	88%
<i>5-5 Lusso</i>	3	1%	569	3%	193	2%
<b>Totale</b>	<b>331</b>		<b>22563</b>		<b>10744</b>	
Esercizi ricettivi extra-alberghieri						
	N.esercizi	% sul tot	Letti	% sul tot	Camere	% sul tot
<i>Agriturismi</i>	453	28%	11.245	37%	4678	45%
Altro	824	51%	19099	63%	5773	55%
<b>Totale</b>	<b>1623</b>		<b>30.344</b>		<b>10451</b>	
Totale Offerta ricettiva 2009						
<b>Totale offerta</b>	<b>1954</b>		<b>52.907</b>		<b>21195</b>	

Fonte: Elaborazioni 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Ufficio Regionale di Statistica' su dati Istat

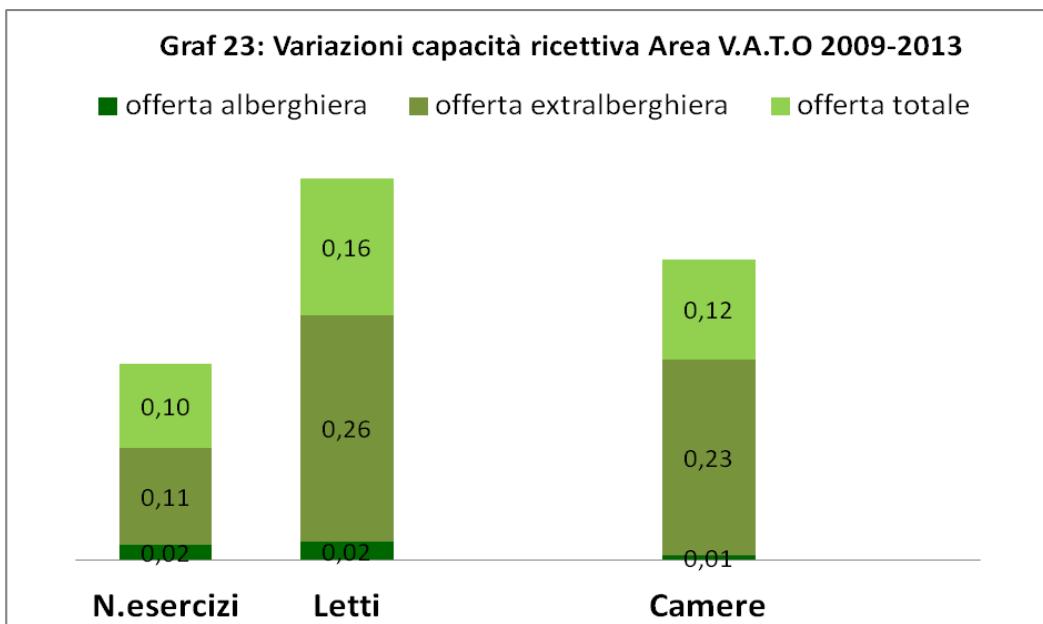
**Tab 1.3.2 Capacità ricettiva Area V.A.T.O al 2013**

AREA V.A.T.O.	Esercizi ricettivi Alberghieri					%
	N.esercizi	% sul tot	Letti	% sul tot	Camere	
<i>1-2 Stelle</i>	74	22%	2161	9%	1120	10%
<i>3-4 Stelle</i>	254	75%	18790	81%	8908	82%
<i>5-5 Lusso</i>	9	3%	2114	9%	775	7%
<b>Totale</b>	<b>337</b>		<b>23065</b>		<b>10803</b>	
Esercizi ricettivi extra-alberghieri						
	N.esercizi		Letti		Camere	% sul tot
<i>Agriturismi</i>	827	46%	12353	32%	3464	27%
Altro	979	54%	25927	68%	9367	73%
<b>Totale</b>	<b>1806</b>		<b>38280</b>		<b>12831</b>	
Totale Offerta ricettiva 2013						
<b>Totale offerta</b>	<b>2143</b>		<b>61345</b>		<b>23634</b>	

Fonte: Elaborazioni 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Ufficio Regionale di Statistica' su dati Istat

La variazione dell'offerta ricettiva è aumentata soprattutto per la categoria extralberghiera come inevitabile conseguenza del parallelo aumento delle presenze nella stessa categoria. Tra gli anni 2009 e 2013, il *numero di esercizi* extralberghiero è aumentato del 10% e il *numero di letti* del 30% circa. L'offerta alberghiera resta per lo più costante.

<b>Tab 1.3.3 Variazioni capacità ricettiva dell' AREA V.A.T.O.</b>		
<b>Δ Esercizi ricettivi alberghieri</b>		
N.esercizi	Letti	Camere
0,02	0,02	0,01
<b>Δ Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>		
0,11	0,26	0,23
<b>Δ Totale Offerta ricettiva 2009/2013</b>		
0,10	0,16	0,12



## 4. Analisi degli Indicatori turistici

Gli indicatori turistici sono uno strumento analitico estremamente utile per la valutazione d'innumerevoli aspetti sia dal lato della domanda sia di quello dell'offerta.

### 4.1 Indicatori della domanda

Dal punto di vista della domanda, quattro sono gli indicatori scelti per la valutazione della qualità della vita dei residenti come conseguenza del livello di attrattività dell'area VATO:

- La *Pressione della domanda turistica* indica la distribuzione degli arrivi annuali ogni 100 residenti. Negli ultimi quattro anni è diminuita di circa l'8% come successiva conseguenza della diminuzione degli arrivi.

(arrivi/popolazione)\*100

- La *Densità turistica*, ovvero il numero di turisti per km<sup>2</sup>, registra una diminuzione assoluta del 25% dal 2009 al 2014.

(Presenze totali/superficie località)

- Il *Tasso di turisticità* rappresenta l'effettivo peso del turismo rispetto alle dimensioni della zona. Tale indicatore resta costante al 40% lungo tutto il periodo considerato. (Grafico 24)

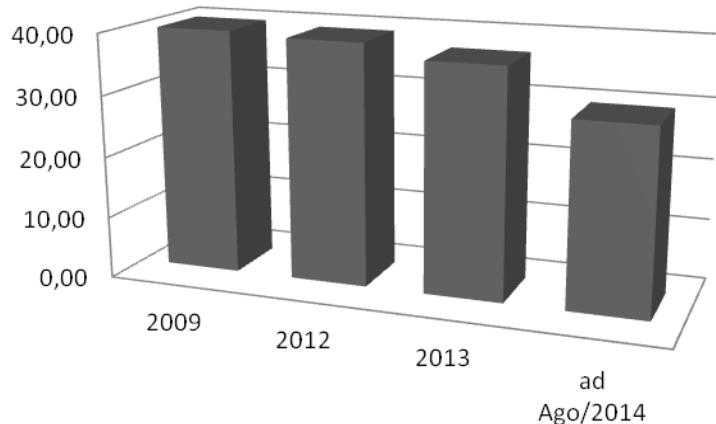
(Presenze totali/giorni)/popolazione)\*1000

**Tab 1.4.1 Indicatori di attrattività dell'area VATO**

<i>Indicatori della domanda</i>			
<b>Anni</b>	<b>Densità Turistica (n° turisti per kmq)</b>	<b>Pressione della domanda turistica</b>	<b>Tasso di turisticità%</b>
2009	1072	418	39,88
2012	1057	425	39,29
2013	998	421	37,13
ad Ago/2014	803	385	29,85
<b>Δ Variazioni storiche</b>			
2009/2013	-7%	1%	-7%
2012/2013	-6%	-1%	-6%
2013/ Ago2014	-20%	-9%	-20%

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web dell'osservatorio della regione Toscana ed Umbria

**Graf 24: Tasso di turisticità:** rappresenta l'effettivo peso del turismo rispetto alle dimensioni della zona



#### 4.2 Indicatori di misurazione dell'efficienza dell'offerta ricettiva

Dal lato dell'offerta gli indicatori sono stati calcolati i seguenti indicatori per gli anni 2009 e 2013:

- Indice della *concentrazione della distribuzione territoriale dei posti letto* calcolato come:

Posti letto totali/superficie

I comprensori della Val di Chiana e del Trasimeno registrano il più alto livello di concentrazione territoriale dei posti letto rispettivamente pari al 40% e al 30% circa all'anno 2013.

- *Numero medio di posti letto ogni 100 residenti* (concentrazione dell'offerta letti ogni 100 residenti)

Posti letto totali/popolazione

Complessivamente l'area VATO ha un rapporto di concentrazione dell'offerta circa 3,5 posti letto ogni singolo abitante. La Val di Chiana e la Val d'Orcia hanno un rapporto di circa 3 posti letto ogni singolo abitante.

- Il *grado di utilizzo delle strutture ricettive (GDU)* indica la valutazione del livello medio di sfruttamento delle strutture ricettive presenti sul territorio

(Presenze totali/numeri letti tot\*365)\*100

Dal 2009 al 2013 per l'intera area VATO e per i singoli comprensori il livello percentuale di sfruttamento delle strutture ricettive non ha mai superato il livello del 20%. Tale risultato potrebbe essere sicuramente falsato dal fenomeno della stagionalità che colpisce l'andamento della domanda in alcuni mesi dell'anno.

**Tab 1.4.2 Indicatori dell'offerta alberghiera ed extralberghiera relativi all'anno 2013**

Anno2013	Posti letto totali/ superficie	Posti letto totali /popolazione* 100	N. esercizi ricettivi totali /Superficie	N. esercizi ricettivi / Popolazione	Grado di utilizzazione delle strutture ricettive %
Area V.A.T.O	20,83	28,28	0,73	0,01	12,80
Val di Chiana	40,87	45,50	1,29	0,01	11,99
Val d'Orcia	13,09	42,13	0,45	0,01	12,58
Orvietano	6,54	12,96	0,38	0,01	15,11
Trasimeno	29,74	19,74	0,97	0,01	14,70

**Tab 1.4.3 Indicatori dell'offerta alberghiera ed extralberghiera relativi all'anno 2009**

Anno2009	Posti letto totali/ superficie	Posti letto totali /popolazione* 100	N. esercizi ricettivi totali /Superficie	N. esercizi ricettivi / Popolazione	Grado di utilizzazione delle strutture ricettive %
Area V.A.T.O	17,97	24,39	0,66	0,01	16,22
Val di Chiana	32,88	36,60	1,00	0,01	17,47
Val d'Orcia	8,69	15,45	0,50	0,02	17,32
Orvietano	6,27	12,43	0,39	0,01	14,52
Trasimeno	23,20	15,40	0,97	0,01	20,35

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web dell'osservatorio della regione Toscana ed Umbria

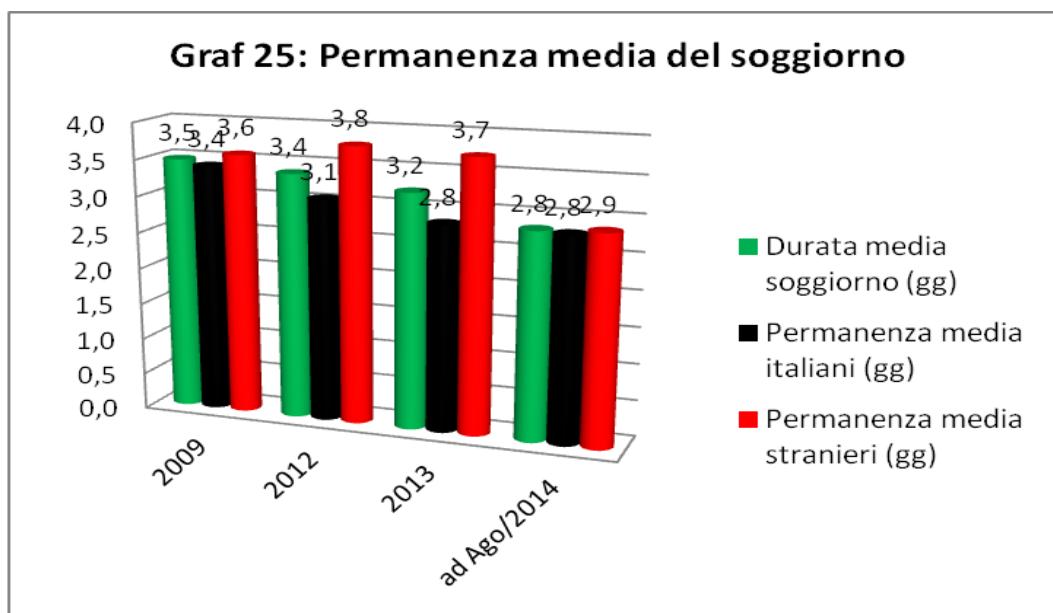
### 4.3 Indicatori di allargamento del rapporto domanda-offerta in funzione della destagionalizzazione

- **Permanenza media**

L'indice di *permanenza media del soggiorno*, calcolato come il rapporto tra presenze su arrivi totali, è diminuito progressivamente nel corso degli ultimi anni sia per i turisti italiani sia per gli stranieri. Ad oggi la permanenza media totale è di circa 3 giorni rispetto ai 3,5 del 2009. Rispetto agli italiani, i soggiorni dei turisti internazionali sono stati costantemente più lunghi, raggiungendo un picco massimo nell'annata 2012 con una media pari a circa 4 giorni.

Tab 1.4.4 Permanenza media globale (giorni)			
Anni	Durata media soggiorno	Italiani	stranieri
2009	3,5	3,4	3,6
2012	3,4	3,1	3,8
2013	3,2	2,8	3,7
ago-14	2,8	2,8	2,9
Variazioni			
2009/2012	0%	-10%	6%
2012/2013	-5%	-7%	-2%
2013/Ago2014	-12%	-1%	-23%

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web dell'osservatorio della regione Toscana ed Umbria



- **Il grado di utilizzo**

Il grado di utilizzo risulta essere un buon indicatore di approfondimento circa la valutazione del livello medio di sfruttamento delle strutture ricettive presenti sul territorio rispetto ai flussi della domanda turistica. Nel precedente paragrafo, il grado di utilizzo era stato calcolato ed analizzato relativamente all'intero anno solare, ottenendo un risultato basso, sintomo di inefficienza e di poco sfruttamento dell'offerta ricettiva.

Al fine di rendere il valore maggiormente significativo, il grado di utilizzo è stato calcolato soltanto in relazione al periodo dell'alta stagione (Aprile-Settembre). Dall'anno 2009, lo sfruttamento delle strutture riicettive dell'intera area territoriale VATO è in progressiva diminuzione passando da un valore pari circa il 25% a soltanto il 20%, come inevitabile conseguenza della riduzione delle presenze e della permanenza media.

Nel 2013 il comprensorio con il più alto grado di utilizzo dell'offerta disponibile è stato il Trasimeno (26%) seguito dall'orvietano (21%) e la Val di Chiana (18%).

**Tab 1.4.5 Grado di utilizzo delle strutture ricettive per il periodo di alta stagione Aprile-Settembre**

2009	Presenze totali in alta stagione	Numero posti letto	Grado di utilizzo %
<b>Area V.A.T.O</b>	2.528.458	52.907	25,7
<b>Val di Chiana</b>	1.167.850	22.751	27,6
<b>Val d'Orcia</b>	316.408	6.934	24,5
<b>Orvietano</b>	203.720	5.577	19,6
<b>Trasimeno</b>	840.480	13.108	34,5
2013	Presenze totali in alta stagione	Numero posti letto	Grado di utilizzo %
<b>Area V.A.T.O</b>	2.343.430	61.345	20,5
<b>Val di Chiana</b>	963.360	28.280	18,3
<b>Val d'Orcia</b>	340.945	10.443	17,6
<b>Orvietano</b>	230.000	5.817	21,3
<b>Trasimeno</b>	809.125	16.805	25,9

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web dell'osservatorio della regione Toscana ed Umbria

Una principale ragione che potrebbe spiegare il motivo di un così basso sfruttamento dell'offerta ricettiva potrebbe essere una gestione sporadica e poco efficiente da parte dei residenti locali delle loro proprietà immobiliari trasformate in strutture ricettive (prevalentemente agriturismi, bed and breakfast o case per vacanze) traendone così una seconda fonte reddituale poco impegnativa.

Tuttavia, calcolando il grado di utilizzo per singola tipologia ricettiva, alberghiera o extralberghiera, tale considerazione non è avvalorata e dimostrata.

Dalla tabella 1.2.6 emerge come indipendentemente dalla tipologia dell'offerta ricettiva si ottiene una percentuale modesta di sfruttamento. Soltanto la Val d'Orcia, all'anno 2013, ha raggiunto circa il 43% di copertura della ricettività alberghiera.

**Tab 1.4.6 Grado di utilizzo in alta stagione delle strutture ricettive per classificazione alberghiera ed extralberghiera**

2009	Presenze alberghiere in alta stagione	Numero posti letto alberghieri	Grado di utilizzo %
<b>Area V.A.T.O</b>	1.304.353	21.509	32,6
<b>Val di Chiana</b>	869.595	14.626	32,0
<b>Val d'Orcia</b>	170.348	2.585	35,4
<b>Orvietano</b>	82.750	1.610	27,6
<b>Trasimeno</b>	181.660	2.688	36,3
2013	Presenze alberghiere in alta stagione	Numero posti letto alberghieri	Grado di utilizzo %
<b>Area V.A.T.O</b>	1.102.855	23.065	25,7
<b>Val di Chiana</b>	663.150	16.500	21,6
<b>Val d'Orcia</b>	179.125	2.278	42,3
<b>Orvietano</b>	92.270	1.804	27,5
<b>Trasimeno</b>	168.310	2.483	36,4
2009	Presenze extralberghiere in alta stagione	Numero posti letto extralberghieri	Grado di utilizzo %

<b>Area V.A.T.O</b>	1.224.105	26.861	24,5
<b>Val di Chiana</b>	298.255	8.125	19,7
<b>Val d'Orcia</b>	146.060	4.349	18,1
<b>Orvietano</b>	324.690	3.967	44,0
<b>Trasimeno</b>	658.820	10.420	34,0
<b>2013</b>	<b>Presenze extralberghiere in alta stagione</b>	<b>Numero posti letto extralberghieri</b>	<b>Grado di utilizzo %</b>
<b>Area V.A.T.O</b>	1.240.575	38.280	17,4
<b>Val di Chiana</b>	300.210	11.780	13,7
<b>Val d'Orcia</b>	161.820	8.165	10,7
<b>Orvietano</b>	137.730	4.013	18,5
<b>Trasimeno</b>	640.815	14.322	24,1

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web dell'osservatorio della regione Toscana ed Umbria

## 4.2 Parte seconda: Analisi micro dei singoli comprensori

### 1. Comprensorio della Val di Chiana

Il comprensorio della Val di Chiana si estende per 690 Km<sup>2</sup> ed ha una popolazione 62.155 abitanti. Il comprensorio comprende i seguenti comuni: Cetona, Chianciano Terme, Chiusi, Montepulciano, Pienza, San Casciano dei Bagni, Sarteano, Sinalunga, Torrita di Siena, Trequanda. Da Chianciano Terme a San Casciano dei Bagni l'acqua è un continuo filo conduttore che indica importanti tappe del termalismo. Per chi invece preferisce piaceri più saporiti, il comprensorio offre una scelta enogastronomica variegata attraverso strade del formaggio, dell'olio e del vino.

#### 1.1 La domanda

- I flussi turistici

Dalla Tabella 2.10 si emerge che le presenze italiane ed estere sono diminuite complessivamente di circa il 15% negli ultimi quattro anni. Il flusso di turisti italiani è restato maggiore rispetto a quello straniero sia in termini di arrivi che in termini di presenze.

**Tab 2.1.0 Storico dei flussi turistici : VAL DI CHIANA**

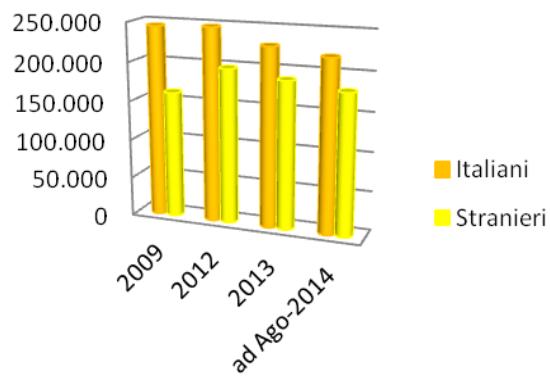
Anno	Arrivi					Presenze				
	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali
2009	244.648	60%	161.731	40%	406.379	917.462	63%	533.234	37%	1.450.696
2012	246.800	56%	197.260	44%	444.060	768.000	56%	609.000	44%	1.377.000
2013	227.690	55%	187.980	45%	415.670	675.050	55%	562.460	45%	1.237.510
ad Ago-2014	218.950	55%	179.200	45%	398.150	631.360	54%	542.850	46%	1.174.210

#### Variazioni storiche

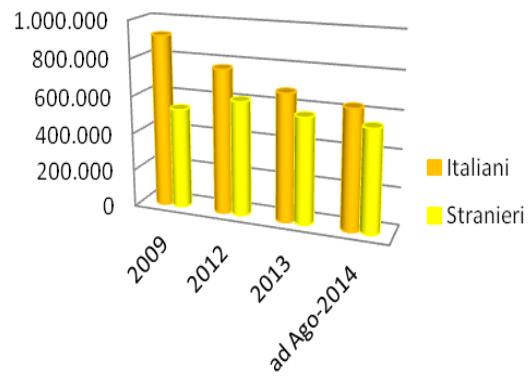
Anno	Arrivi			Presenze		
	Italiani	Stranieri	Totali	Italiani	Stranieri	Totali
2009/2012	1%	22%	9%	-16%	14%	-5%
2012/2013	-8%	-5%	-6%	-12%	-8%	-10%
2013/2014	-4%	-5%	-4%	-6%	-3%	-5%

Fonte Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

**Graf26: Serie storica degli arrivi- Comprensorio della Val di Chiana**



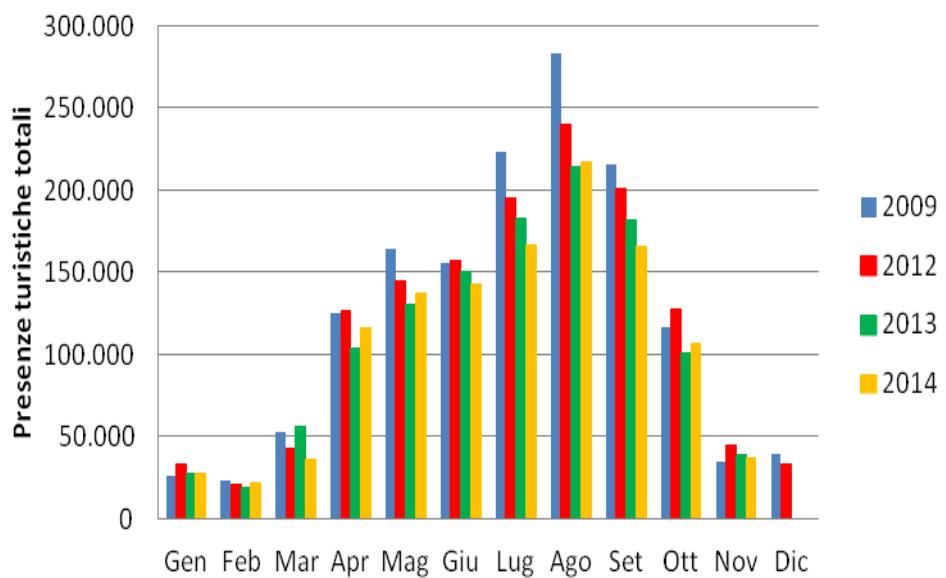
**Graf 27: Serie storica delle presenze - Comprensorio della Val di Chiana**



- La stagionalità**

Il fenomeno della stagionalità colpisce inevitabilmente anche il territorio della Val di Chiana. Dal 2009 ad agosto 2014 i mesi con maggiore affluenza turistica sono stati Luglio, Agosto e Settembre. Segue il periodo primaverile Aprile-Giugno con particolare affluenza al 2009.

**Graf 28 Stagionalità - Val di Chiana**



Tab 2.1.1 Stagionalita Comprensorio Val di Chiana																		
anno 2009														anno 2012				
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali 2009	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali 2012				
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali		ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totale	ita+stra			
Gen	17.060	2.620	19.680	5.400	600	6.000	25.680	20.810	4.650	25.460	6.830	1.200	8.030	33.490				
Feb	15.730	3.920	19.650	3.330	470	3.800	23.450	12.790	4.170	16.960	2.800	815	3.615	20.575				
Mar	26.230	19.500	45.730	5.780	1.570	7.350	53.080	29.490	4.500	33.990	6.090	2.340	8.430	42.420				
Apr	61.800	43.750	105.550	11.060	8.950	20.010	125.560	62.640	39.860	102.500	13.730	10.460	24.190	126.690				
Mag	75.300	52.940	128.240	14.270	21.600	35.870	164.110	47.340	67.120	114.460	8.080	22.480	30.560	145.020				
Giugno	79.750	35.180	114.930	11.820	28.590	40.410	155.340	74.850	39.800	114.650	11.780	30.970	42.750	157.400				
Lug	115.750	34.630	150.380	15.430	57.560	72.990	223.370	75.200	37.150	112.350	14.170	68.650	82.820	195.170				
Ago	168.620	25.025	193.645	35.980	54.015	89.995	283.640	120.600	29.150	149.750	32.690	57.730	90.420	240.170				
Set	124.810	52.040	176.850	13.240	25.740	38.980	215.830	95.090	64.200	159.290	11.530	30.460	41.990	201.280				
Ott	61.825	35.910	97.735	8.340	10.960	19.300	117.035	52.280	54.160	106.440	7.310	13.470	20.780	127.220				
Nov	19.400	8.280	27.680	4.750	2.380	7.130	34.810	26.520	8.670	35.190	7.380	2.240	9.620	44.810				
Dic	23.080	5.480	28.560	9.300	1.470	10.770	39.330	19.680	3.720	23.400	8.360	1.160	9.520	32.920				
anno 2013														anno 2014				
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali				
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali		ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totale	ita+stra			
Gen	15.850	2.910	18.760	7.620	755	8.375	27.135	16.070	3.290	19.360	6.770	1.280	8.050	27.410				
Feb	11.990	2.340	14.330	3.750	750	4.500	18.830	12.810	2.860	15.670	4.700	1.090	5.790	21.460				
Mar	31.340	15.080	46.420	7.100	2.750	9.850	56.270	19.090	8.520	27.610	5.300	3.150	8.450	36.060				
Apr	43.130	42.660	85.790	10.200	7.760	17.960	103.750	50.080	40.390	90.470	13.370	12.090	25.460	115.930				
Mag	38.110	57.330	95.440	8.000	26.970	34.970	130.410	53.270	50.520	103.790	10.710	22.970	33.680	137.470				
Giugno	68.800	38.530	107.330	11.360	31.590	42.950	150.280	61.600	35.230	96.830	11.680	33.850	45.530	142.360				
Lug	67.220	36.180	103.400	12.690	66.890	79.580	182.980	60.020	30.910	90.930	14.120	61.950	76.070	167.000				
Ago	104.780	25.730	130.510	29.450	53.850	83.300	213.810	102.620	26.730	129.350	29.670	57.970	87.640	216.990				
Set	87.200	53.480	140.680	11.080	30.370	41.450	182.130	71.820	51.760	123.580	10.560	31.810	42.370	165.950				
Ott	41.280	37.790	79.070	7.100	14.780	21.880	100.950	44.210	39.190	83.400	7.320	15.990	23.310	106.710				
Nov	23.720	5.890	29.610	7.030	2.180	9.210	38.820	19.980	7.830	27.810	5.540	3.450	8.990	36.800				
Dic																		

Fonte Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

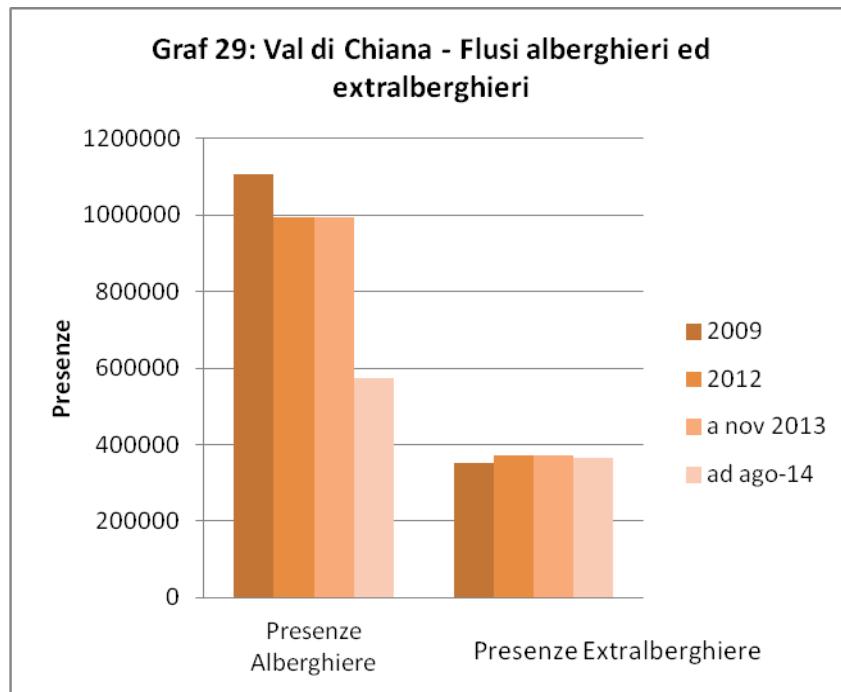
Tab 2.1.2 Variazioni della Stagionalità Comprensorio Val di Chiana

Mesi	Variazioni 2009/2013						Variazioni 2012/2013							
	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali		Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere		Totali
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra
Gen	-7%	11%	-5%	41%	26%	40%	6%	-24%	-37%	-26%	12%	-37%	4%	-19%
Feb	-24%	-40%	-27%	13%	60%	18%	-20%	-6%	-44%	-16%	34%	-8%	24%	-8%
Mar	19%	-23%	2%	23%	75%	34%	6%	6%	235%	37%	17%	18%	17%	33%
Apr	-30%	-2%	-19%	-8%	-13%	-10%	-17%	-31%	7%	-16%	-26%	-26%	-26%	-18%
Mag	-49%	8%	-26%	-44%	25%	-3%	-21%	-19%	-15%	-17%	-1%	20%	14%	-10%
Giu	-14%	10%	-7%	-4%	10%	6%	-3%	-8%	-3%	-6%	-4%	2%	0%	-5%
Lug	-42%	4%	-31%	-18%	16%	9%	-18%	-11%	-3%	-8%	-10%	-3%	-4%	-6%
Ago	-38%	3%	-33%	-18%	0%	-7%	-25%	-13%	-12%	-13%	-10%	-7%	-8%	-11%
Set	-30%	3%	-20%	-16%	18%	6%	-16%	-8%	-17%	-12%	-4%	0%	-1%	-10%
Ott	-33%	5%	-19%	-15%	35%	13%	-14%	-21%	-30%	-26%	-3%	10%	5%	-21%
Nov	22%	-29%	7%	48%	-8%	29%	12%	-11%	-32%	-16%	-5%	-3%	-4%	-13%
Dic														
variazioni 2013/2014														
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali							
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra							
Gen	1%	13%	3%	-11%	70%	-4%	1%							
Feb	7%	22%	9%	25%	45%	29%	14%							
Mar	-39%	-44%	-41%	-25%	15%	-14%	-36%							
Apr	16%	-5%	5%	31%	56%	42%	12%							
Mag	40%	-12%	9%	34%	-15%	-4%	5%							
Giu	-10%	-9%	-10%	3%	7%	6%	-5%							
Lug	-11%	-15%	-12%	11%	-7%	-4%	-9%							
Ago	-2%	4%	-1%	1%	8%	5%	1%							
Set	-18%	-3%	-12%	-5%	5%	2%	-9%							
Ott	7%	4%	5%	3%	8%	7%	6%							
Nov	-16%	33%	-6%	-21%	58%	-2%	-5%							
Dic														

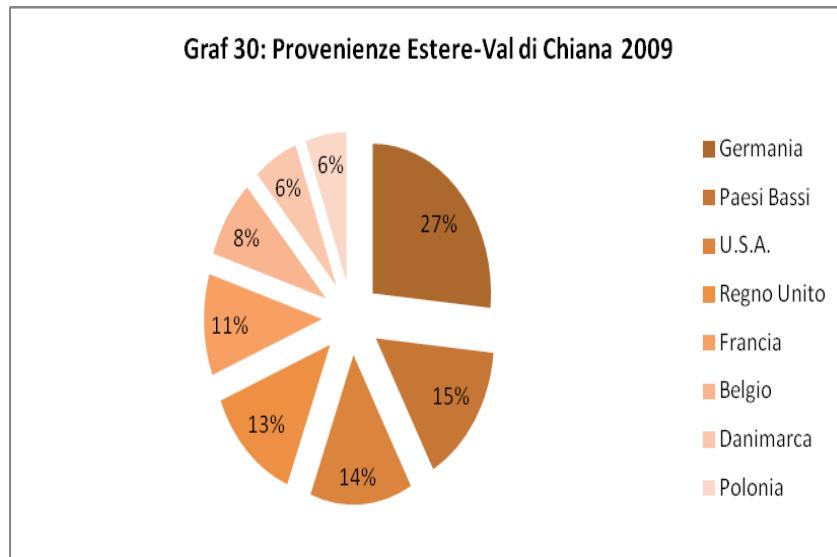
Fonte Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

- **I flussi turisti per tipologia ricettiva**

Dal grafico numero 29 si deduce chiaramente una preferenza per le strutture ricettive alberghiere, anche se negli ultimi anni in diminuzione di circa il 60%. Le presenze extralberghiere, al contrario, seppur minori, rimangono costanti a circa 400.000 mila presenze l'anno. Si deve però ricordare che il dato delle presenze alberghiere della Val di Chiana, è dovuto principalmente alle numerose strutture alberghiere nel comune di Chianciano Terme.



- **Le provenienze**



## 1.2 La capacità dell'offerta ricettiva

La capacità ricettiva del comprensorio della Val di Chiana è quella che, rispetto agli altri comprensori, offre la più elevata mole di strutture turistiche alberghiere, in particolar modo presenti nel comune di Chianciano Terme. L'offerta extralberghiera resta comunque maggiore per un totale posti letto al 2013 di 28280 rispetto al totale alberghiero di 16500.

**Tab 2.1.3 Offerta ricettiva del comprensorio**

<b>Val di Chiana 2009</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		51	189	961
3-4 Stelle		169	14281	6748
5-5 Lusso		1	156	78
<b>Totale</b>		<b>221</b>	<b>14626</b>	<b>7787</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		257	3485	1729
Altro		217	4640	1895
<b>Totale</b>		<b>474</b>	<b>8125</b>	<b>3624</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2009</b>				
<b>Totale</b>		<b>695</b>	<b>22751</b>	<b>11411</b>

<b>Val di Chiana 2013</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		38	1350	690
3-4 Stelle		155	13260	6240
5-5 Lusso		5	1890	595
<b>Totale</b>		<b>198</b>	<b>16500</b>	<b>7525</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		228	3650	
Altro		465	8130	3510
<b>Totale</b>		<b>693</b>	<b>11780</b>	<b>3510</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2013</b>				
<b>Totale</b>		<b>891</b>	<b>28280</b>	<b>11035</b>

Fonte: Elaborazioni dati ISTAT 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Sezione Regione Toscana '

Nonostante il grafico 29 evidenzia come la percentuale di presenze è maggiore per l'offerta alberghiera, il numero di strutture ricettive alberghiere è minore di quello extralberghiero. Si può quindi confermare l'ipotesi che il dato sia falsato dal comune di Chianciano Terme che fa aumentare il numero dei visitatori che pernottano in hotel.

### 1.3 Analisi degli indicatori

Il turismo pesa sul territorio della Val di Chiana in media il 55% dal 2009 al 2014. La permanenza media sul territorio è di 3 giorni, sia per gli stranieri che per gli italiani.

Tab 2.1.4 Indicatori della domanda turistica per il comprensorio della Val di Chiana						
Indicatori della domanda						
Anni	Densità Turistica (n° turisti per kmq)	Pressione della domanda turistica	Tasso di turisticità%	Durata media soggiorno (gg)	Permanenza media italiani (gg)	Permanenza media stranieri (gg)
2009	2096	654	63,95	3,6	3,8	3
2012	1990	714	60,70	3,1	3,1	3,1
2013	1788	669	54,55	3	3,0	3,0
ad Ago/2014	1697	641	51,76	2,9	2,9	3
Δ Variazioni storiche						
2009/2012	-5%	9%	-5%	-13%	-17%	-6%
2012/2013	-10%	-6%	-10%	-4%	-5%	-3%
2013/ Ago2014	-5%	-4%	-5%	-1%	-3%	1%

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

## 2. Comprensorio della Val d'Orcia

Il comprensorio della Val d'Orcia si estende per 798 Km<sup>2</sup> ed ha una popolazione di 24.790 abitanti. Il paesaggio della Val D'Orcia, dal 2004 Patrimonio Mondiale dell'Unesco, assume una geometria perfetta ed imprevedibile che si manifesta come una vera e propria opera d'arte. Questa valle racconta l'anima più autentica del territorio senese, dove tutto è armonico e suggestivo. Simbolo della valle sono i famosi cipressi che accompagnano le strade di campagna su rotte quasi sconosciute. Il comprensorio comprende i seguenti comuni: Castiglione d'Orcia, Montalcino, Pienza, Radicofani, San Quirico d'Orcia.

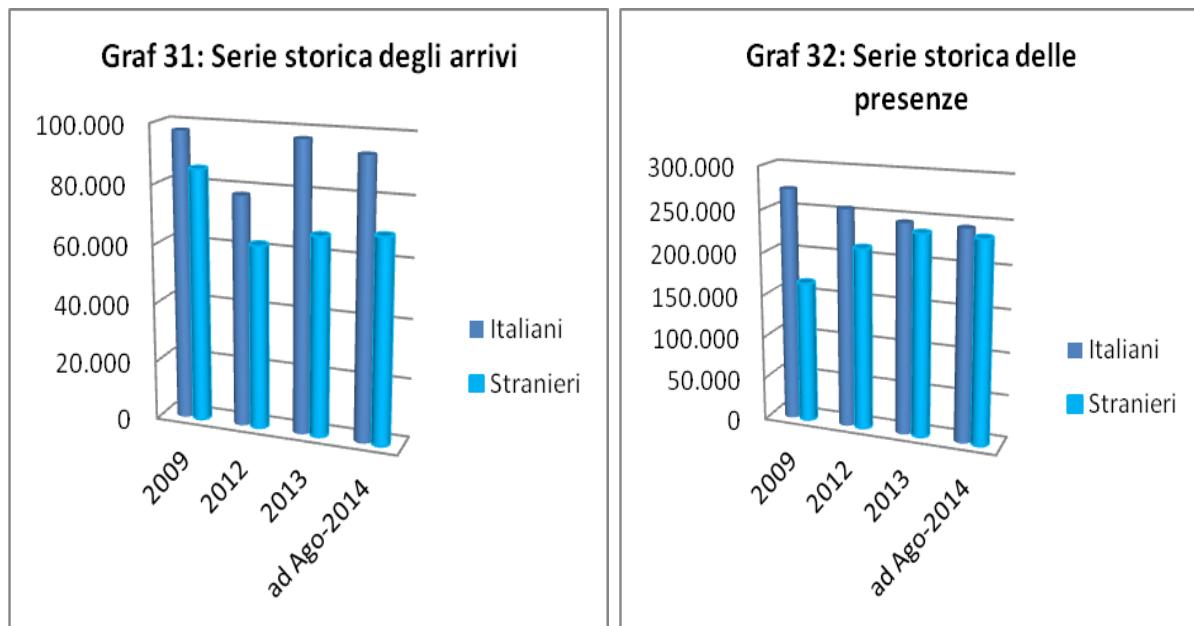
### 2.1 La domanda

#### ● I flussi turistici

Tab 2.2.0 Storico dei flussi turistici: VAL D'ORCIA											
Anno	Arrivi						Presenze				
	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali	
2009	97.450	53%	85.260	47%	182.710	273.180	62%	165.220	38%	438.400	
2012	77.860	56%	61.900	44%	139.760	255.350	55%	212.000	45%	467.350	
2013	97.119	59%	66.790	41%	163.909	244.870	51%	234.650	49%	479.520	
ad Ago-2014	93.557	58%	68.570	42%	162.127	244.220	51%	234.670	49%	478.890	
Δ Variazioni storiche											
Anno	Arrivi						Presenze				
	Italiani		Stranieri		Totali	Italiani		Stranieri		Totali	
2009/2012	-20%		-27%		-24%	-7%		28%		7%	
2012/2013	25%		8%		17%	-4%		11%		3%	
2013/2014	-4%		3%		-1%	0%		0%		0%	

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

La variazione negativa 2009-2012 del 24% degli arrivi è sicuramente sintomo di negatività circa la mole di flussi turisti nel territorio. Anche le presenze italiane subiscono un calo del 7% che però viene compensato da un aumento di circa del 30% di quelle straniere. Tra il 2012 e il 2013 si registra, al contrario una leggera presenza di ripresa, in particolar modo per gli arrivi italiani (+25%) e stranieri.



Tab 2.2.1 Stagionalita Comprensorio Val d'Orcia

anno 2009													anno 2012												
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali											
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali		ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali											
Gennaio	7.230	600	7.830	5.070	680	5.750	13.580	9.610	920	10.530	4.200	550	4.750	15.280											
Febbraio	9.590	1.080	10.670	2.670	490	3.160	13.830	9.090	1.280	10.370	1.900	410	2.310	12.680											
Marzo	11.290	1.950	13.240	4.310	930	5.240	18.480	12.740	2.720	15.460	3.860	1.830	5.690	21.150											
Aprile	14.980	5.710	20.690	10.980	4.450	15.430	36.120	15.180	8.320	23.500	10.900	6.700	17.600	41.100											
Maggio	16.028	11.580	27.608	9.040	10.090	19.130	46.738	12.660	14.210	26.870	5.560	12.520	18.080	44.950											
Giugno	10.650	10.890	21.540	7.790	11.170	18.960	40.500	14.110	13.620	27.730	8.300	14.400	22.700	50.430											
Luglio	21.000	12.050	33.050	10.810	20.480	31.290	64.340	17.350	14.960	32.310	8.320	27.500	35.820	68.130											
Agosto	31.690	8.730	40.420	20.300	19.880	40.180	80.600	30.340	11.680	42.020	19.950	22.840	42.790	84.810											
Settembre	13.550	13.490	27.040	9.460	11.610	21.070	48.110	12.940	15.920	28.860	8.490	15.230	23.720	52.580											
Ottobre	15.230	7.520	22.750	6.570	7.160	13.730	36.480	13.840	12.200	26.040	5.740	7.780	13.520	39.560											
Novembre	10.070	1.890	11.960	3.740	830	4.570	16.530	11.390	2.680	14.070	5.280	1.600	6.880	20.950											
Dicembre	14.100	1.060	15.160	7.030	880	7.910	23.070	12.490	1.210	13.700	6.370	940	7.310	21.010											
anno 2013													anno 2014												
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali											
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali		ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali											
Gennaio	6.310	613	6.923	4.330	530	4.860	11.783	6.890	880	7.770	5.920	1000	6.920	14.690											
Febbraio	11.550	1.320	12.870	2.820	790	3.610	16.480	10.490	1.350	11.840	3.630	800	4.430	16.270											
Marzo	12.220	3.540	15.760	5.660	2.150	7.810	23.570	11.670	2.740	14.410	4.720	1.950	6.670	21.080											
Aprile	11.950	8.180	20.130	7.620	5.290	12.910	33.040	14.870	8.350	23.220	10.540	8.530	19.070	42.290											
Maggio	10.530	16.990	27.520	6.300	14.320	20.620	48.140	13.660	14.900	28.560	9.180	14.310	23.490	52.050											
Giugno	11.530	14.900	26.430	7.950	20.760	28.710	55.140	10.710	14.650	25.360	8.350	17.630	25.980	51.340											
Luglio	14.760	17.205	31.965	7.690	26.130	33.820	65.785	15.690	15.860	31.550	10.120	27.870	37.990	69.540											
Agosto	28.180	13.740	41.920	19.360	22.820	42.180	84.100	28.450	13.430	41.880	21.690	23.540	45.230	87.110											
Settembre	12.770	18.390	31.160	7.500	16.080	23.580	54.740	12.480	16.640	29.120	8.780	18.220	27.000	56.120											
Ottobre	12.930	13.350	26.280	5.740	9.330	15.070	41.350	15.500	14.100	29.600	6.370	11.280	17.650	47.250											
Novembre	12.900	3.250	16.150	5.890	2.080	7.970	24.120	11.350	4.570	15.920	3.370	2.050	5.420	21.340											
Dicembre																									

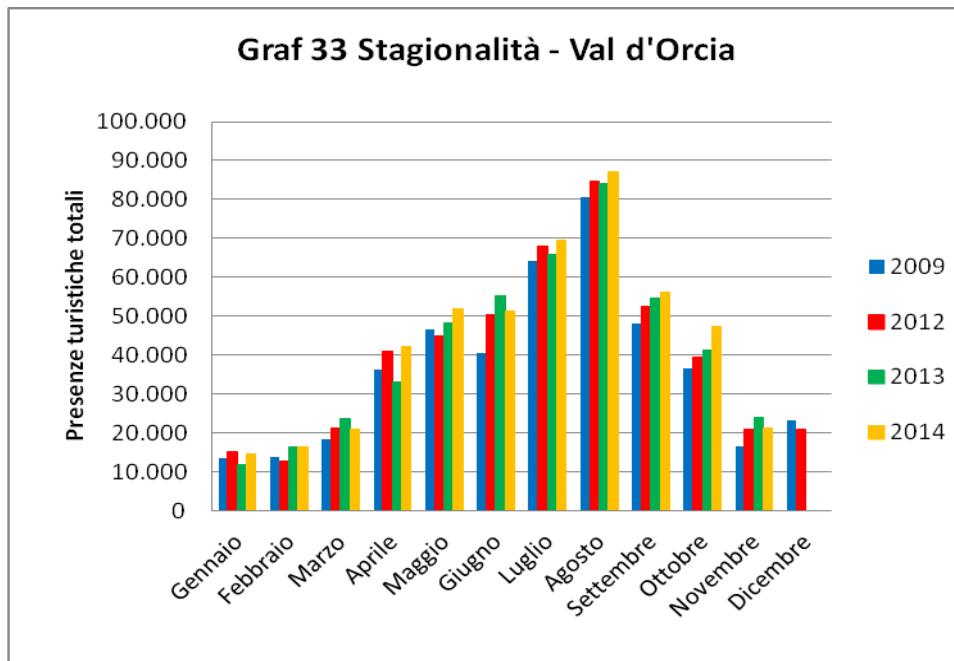
Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

Tab 2.2.2 Variazione della Stagionalità Comprensorio Val d'Orcia														
Variazioni 2009/2013							Variazioni 2012/2013							
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra
Gennaio	-0,1	0,0	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,1	-0,3	-0,3	-0,3	0,0	0,0	0,0	-0,2
Febbraio	0,2	0,2	0,2	0,1	0,6	0,1	0,2	0,3	0,0	0,2	0,5	0,9	0,6	0,3
Marzo	0,1	0,8	0,2	0,3	1,3	0,5	0,3	0,0	0,3	0,0	0,5	0,2	0,4	0,1
Aprile	-0,2	0,4	0,0	-0,3	0,2	-0,2	-0,1	-0,2	0,0	-0,1	-0,3	-0,2	-0,3	-0,2
Maggio	-0,3	0,5	0,0	-0,3	0,4	0,1	0,0	-0,2	0,2	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Giugno	0,1	0,4	0,2	0,0	0,9	0,5	0,4	-0,2	0,1	0,0	0,0	0,4	0,3	0,1
Luglio	-0,3	0,4	0,0	-0,3	0,3	0,1	0,0	-0,1	0,2	0,0	-0,1	0,0	-0,1	0,0
Agosto	-0,1	0,6	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Settembre	-0,1	0,4	0,2	-0,2	0,4	0,1	0,1	0,0	0,2	0,1	-0,1	0,1	0,0	0,0
Ottobre	-0,2	0,8	0,2	-0,1	0,3	0,1	0,1	-0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	0,1	0,0
Novembre	0,3	0,7	0,4	0,6	1,5	0,7	0,5	0,1	0,2	0,1	0,1	0,3	0,2	0,2
Dicembre														
variazioni 2013/2014														
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali							
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra							
Gennaio	0,1	0,4	0,1	0,4	0,9	0,4	0,2							
Febbraio	-0,1	0,0	-0,1	0,3	0,0	0,2	0,0							
Marzo	0,0	-0,2	-0,1	-0,2	-0,1	-0,1	-0,1							
Aprile	0,2	0,0	0,2	0,4	0,6	0,5	0,3							
Maggio	0,3	-0,1	0,0	0,5	0,0	0,1	0,1							
Giugno	-0,1	0,0	0,0	0,1	-0,2	-0,1	-0,1							
Luglio	0,1	-0,1	0,0	0,3	0,1	0,1	0,1							
Agosto	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0							
Settembre	0,0	-0,1	-0,1	0,2	0,1	0,1	0,0							
Ottobre	0,2	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1							
Novembre	-0,1	0,4	0,0	-0,4	0,0	-0,3	-0,1							
Dicembre														

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

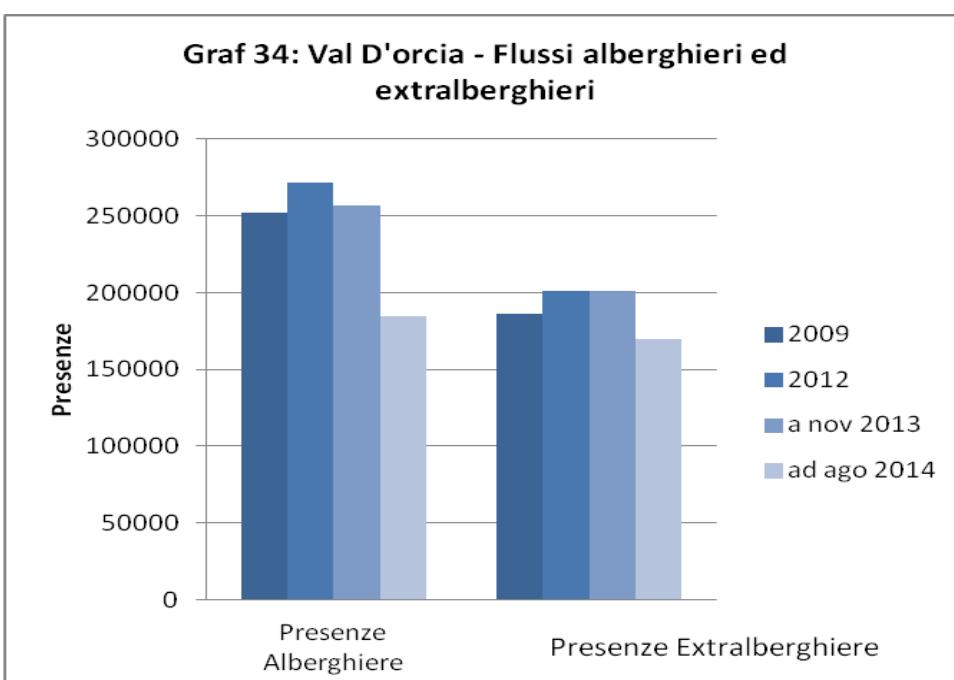
- **La stagionalità**

La stagionalità colpisce la Val d'Orcia in modo estremamente simile dal 2009 al 2014. Le presenze mensili hanno subito un leggero aumento dal 2009 al 2014. I mesi con maggiore affluenza turistica sono Giugno, Luglio Agosto e Settembre. Seguono i mesi primaverili di Aprile e Maggio e quelli autunnali di Ottobre e Novembre.



- **I flussi per tipologia ricettiva**

Contrariamente alla Val di Chiana, i flussi turistici (italiani e stranieri) nelle strutture ricettive extralberghiere sono quasi al pari di quelli delle strutture alberghiere.



## 2.2 La capacità dell'offerta ricettiva

La capacità dell'offerta ricettiva della Val d'Orcia è diminuita complessivamente dal 2009 al 2013 di circa il 10%. Tale dato è legato in particolar modo alla variazione negativa dell'offerta extralberghiera rispetto a quella alberghiera che non ha subito variazioni significative. Gli esercizi extralberghieri sono passati invece da un totale di 342 al 2009 a 309 nel 2013. Tuttavia si registra un aumento del numero dei posti letto come conseguenza di un aumento degli agriturismi e una diminuzione degli altri esercizi extralberghieri, piccoli e poco capienti.

**Tab 2.2.3 Offerta ricettiva del comprensorio**

<b>Val d'Orcia 2009</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		13	275	140
3-4 Stelle		39	1897	917
5-5 Lusso		2	413	115
<b>Totale</b>		<b>54</b>	<b>2585</b>	<b>1172</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		227	2629	1317
Altro		115	1720	620
<b>Totale</b>		<b>342</b>	<b>4349</b>	<b>1937</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2009</b>				
<b>Totale</b>		<b>396</b>	<b>6934</b>	<b>3109</b>
<b>Val d'Orcia 2013</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		13	292	150
3-4 Stelle		36	1762	842
5-5 Lusso		4	224	180
<b>Totale</b>		<b>53</b>	<b>2278</b>	<b>1172</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		268	3025	1670
Altro		41	5140	2305
<b>Totale</b>		<b>309</b>	<b>8165</b>	<b>3975</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2013</b>				
<b>Totale</b>		<b>362</b>	<b>10443</b>	<b>5147</b>

Fonte: Elaborazioni dati ISTAT 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Sezione Regione Toscana '

## 2.3 Analisi degli indicatori

Tab 2.2.4 Comprensorio della Val d'Orcia						
Indicatori della domanda						
Anni	Densità Turistica (n° turisti per kmq)	Pressione della domanda turistica	Tasso di turisticità%	Permanenza media totale (gg)	Permanenza media italiani (gg)	Permanenza media stranieri (gg)
2009	549	737	48,45	2,4	2,8	1,9
2012	586	564	51,65	3,3	3,3	3,4
2013	601	661	53,00	2,9	2,5	3,5
ad Ago/2014	600	654	52,93	3,0	2,6	3,4
Δ Variazioni storiche						
2009/2012	7%	-24%	7%	39%	17%	77%
2012/2013	3%	17%	3%	-13%	-23%	3%
2013/ Ago2014	0%	-1%	0%	1%	4%	-3%

Fonte : Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della provincia di Siena

Patrimonio Mondiale dell'Unesco dal 2004, la Val d'Orcia registra un tasso di turisticità pari circa al 50% in valore assoluto, ovvero il peso delle attività turistiche rispetto alle dimensioni della zona è di circa il 50%. La permanenza media totale è stabile ad una media di 3 giorni di soggiorno come risultato dei 3,5 giorni dei turisti stranieri e dei 2,6 dei turisti italiani.

### 3. Comprensorio dell'Orvietano

Il comprensorio dell'Orvietano si estende per 890 Km<sup>2</sup> ed ha una popolazione 44.877 abitanti.

Il comprensorio comprende i seguenti comuni: Orvieto, Allerona, Castel Giorgio, Castel Viscardo, Baschi, Fabro, Ficulle Montecchio, Montegabbione, Monteleone d'Orvieto, Parrano, Porano, San Venanzo.

#### 3.1 La domanda

##### • I flussi turistici

L'andamento degli arrivi e delle presenze italiane e straniere per il comprensorio dell'Orvietano risulta costante dal 2009: gli arrivi sono stabili ad un totale di circa 150mila mentre le presenze ad un totale medio di 310mila. Le variazioni registrate sono sostanzialmente ininfluenti.

**Tab 2.3.0 Storico dei flussi turistici: ORVIETANO**

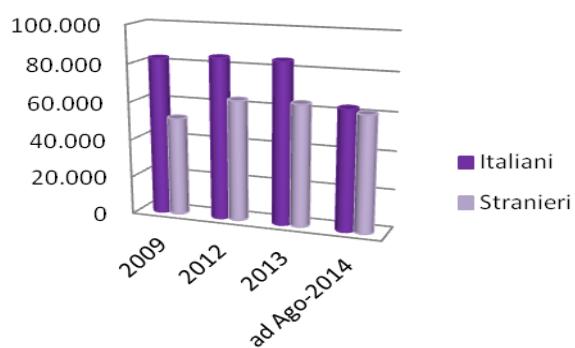
Anno	Arrivi					Presenze				
	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali
2009	82.620	62%	51.630	38%	134.250	163.170	55%	132.360	45%	295.530
2012	84.550	57%	63.330	43%	147.880	167.880	51%	162.330	49%	330.210
2013	84.590	57%	63.750	43%	148.340	157.680	49%	163.180	51%	320.860
ad Ago-2014	63.015	51%	60.830	49%	123.845	110.704	45%	136.190	55%	246.894

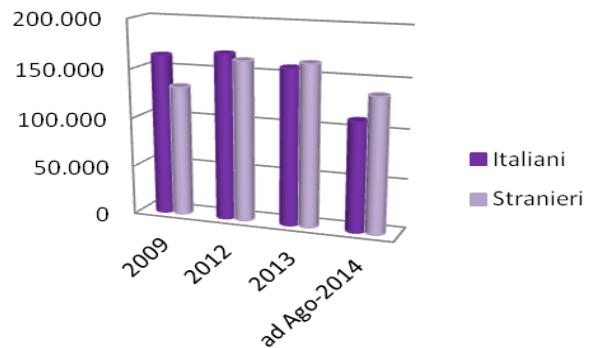
Δ Variazioni storiche						
Anno	Arrivi			Presenze		
	Italiani	Stranieri	Totali	Italiani	Stranieri	Totali
2009/2012	0,023	0,23	0,1	0,03	0,23	0,12
2012/2013	0,0005	0,007	0,003	-0,06	0,01	-0,03
2013/2014	-0,3	-0,046	-0,165	-0,30	-0,17	-0,23

Fonte Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria

**Graf 35: Serie storica degli arrivi - Comprensori dell'Orvietano**



**Graf 36: Serie storica degli arrivi - Comprensorio dell'Orvietano**



Tab 2.3.1 Stagionalità Comprensorio dell'Orvietano

Mesi	anno 2009						anno 2012							
	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali		Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	
Gennaio	6.800	1.760	8.560	5.500	890	6.390	14.950	7.400	1.600	9.000	6.080	810	6.890	15.890
Febbraio	3.730	1.210	4.940	2.060	1.030	3.090	8.030	3.190	1.220	4.410	1.630	1.400	3.030	7.440
Marzo	6.260	2.980	9.240	3.040	1.660	4.700	13.940	6.130	3.000	9.130	4.240	2.250	6.490	15.620
Aprile	6.900	5.890	12.790	6.880	3.120	10.000	22.790	8.230	6.860	15.090	9.020	5.350	14.370	29.460
Maggio	6.560	7.090	13.650	7.040	6.570	13.610	27.260	5.400	8.470	13.870	5.000	7.850	12.850	26.720
Giugno	6.800	5.670	12.470	6.640	8.860	15.500	27.970	6.190	8.750	14.940	7.960	11.100	19.060	34.000
Luglio	6.900	6.680	13.580	8.400	20.560	28.960	42.540	6.520	8.030	14.550	8.160	27.420	35.580	50.130
Agosto	11.290	5.090	16.380	20.020	19.470	39.490	55.870	13.270	6.150	19.420	19.320	20.710	40.030	59.450
Settembre	6.780	7.100	13.880	6.160	7.250	13.410	27.290	8.030	9.560	17.590	6.320	9.750	16.070	33.660
Ottobre	7.050	7.740	14.790	4.750	3.850	8.600	23.390	6.050	6.430	12.480	4.250	5.210	9.460	21.940
Novembre	5.920	2.570	8.490	3.520	2.230	5.750	14.240	4.760	2.140	6.900	4.170	1.710	5.880	12.780
Dicembre	7.140	2.110	9.250	7.010	940	7.950	17.200	6.300	1.700	8.000	7.790	750	8.540	16.540
anno 2013						anno 2014								
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra
Gennaio	3.920	1.160	5.080	4.230	930	5.160	10.240	4.870	1.740	6.610	3.560	630	4.190	10.800
Febbraio	2.900	1.350	4.250	2.280	1.500	3.780	8.030	2.800	1.700	4.500	1.950	680	2.630	7.130
Marzo	5.130	3.650	8.780	5.350	2.660	8.010	16.790	4.560	3.720	8.280	2.920	1.960	4.880	13.160
Aprile	6.150	4.790	10.940	6.320	3.740	10.060	21.000	7.720	10.150	17.870	7.770	5.180	12.950	30.820
Maggio	6.370	8.870	15.240	4.990	9.060	14.050	29.290	6.820	11.100	17.920	5.680	7.880	13.560	31.480
Giugno	7.660	8.150	15.810	6.350	12.730	19.080	34.890	5.580	10.660	16.240	5.880	11.900	17.780	34.020
Luglio	6.620	7.530	14.150	8.120	27.280	35.400	49.550	6.420	9.800	16.220	8.140	24.620	32.760	48.980
Agosto	12.300	6.780	19.080	19.360	23.000	42.360	61.440	14.780	9.530	24.310	21.250	24.910	46.160	70.470
Settembre	7.330	9.720	17.050	6.420	10.360	16.780	33.830							
Ottobre	5.790	6.770	12.560	5.660	5.690	11.350	23.910							
Novembre	5.780	2.750	8.530	5.450	1.760	7.210	15.740							
Dicembre	6.200	2.100	8.300	7.000	850	7850	16.150							

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria

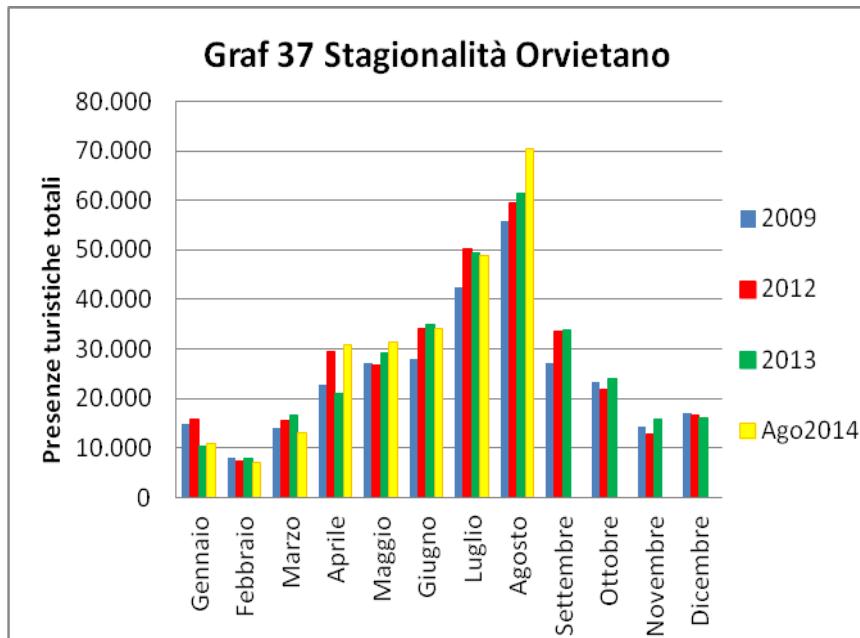
Tab 2.3.2 Variazione della Stagionalità Comprensorio dell'Orvietano

Variazioni 2009/2013													Variazioni 2012/2013															
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali														
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra														
Gennaio	-42%	-34%	-41%	-23%	4%	-19%	-32%	-47%	-28%	-44%	-30%	15%	-25%	-36%														
Febbraio	-22%	12%	-14%	11%	46%	22%	0%	-9%	11%	-4%	40%	7%	25%	8%														
Marzo	-18%	22%	-5%	76%	60%	70%	20%	-16%	22%	-4%	26%	18%	23%	7%														
Aprile	-11%	-19%	-14%	-8%	20%	1%	-8%	-25%	-30%	-28%	-30%	-30%	-30%	-29%														
Maggio	-3%	25%	12%	-29%	38%	3%	7%	18%	5%	10%	0%	15%	9%	10%														
Giugno	13%	44%	27%	-4%	44%	23%	25%	24%	-7%	6%	-20%	15%	0%	3%														
Luglio	-4%	13%	4%	-3%	33%	22%	16%	2%	-6%	-3%	0%	-1%	-1%	-1%														
Agosto	9%	33%	16%	-3%	18%	7%	10%	-7%	10%	-2%	0%	11%	6%	3%														
Settembre	8%	37%	23%	4%	43%	25%	24%	-9%	2%	-3%	2%	6%	4%	1%														
Ottobre	-18%	-13%	-15%	19%	48%	32%	2%	-4%	5%	1%	33%	9%	20%	9%														
Novembre	-2%	7%	0%	55%	-21%	25%	11%	21%	29%	24%	31%	3%	23%	23%														
Dicembre	-13%	0%	-10%	0%	-10%	-1%	-6%	-2%	24%	4%	-10%	13%	-8%	-2%														
variazioni 2013/2014																												
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali																					
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra																					
Gennaio	24%	50%	30%	-16%	-32%	-19%	5%																					
Febbraio	-3%	26%	6%	-14%	-55%	-30%	-11%																					
Marzo	-11%	2%	-6%	-45%	-26%	-39%	-22%																					
Aprile	26%	112%	63%	23%	39%	29%	47%																					
Maggio	7%	25%	18%	14%	-13%	-3%	7%																					
Giugno	-27%	31%	3%	-7%	-7%	-7%	-2%																					
Luglio	-3%	30%	15%	0%	-10%	-7%	-1%																					
Agosto	20%	41%	27%	10%	8%	9%	15%																					
Settembre																												
Ottobre																												
Novembre																												
Dicembre																												
Dicembre																												

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria

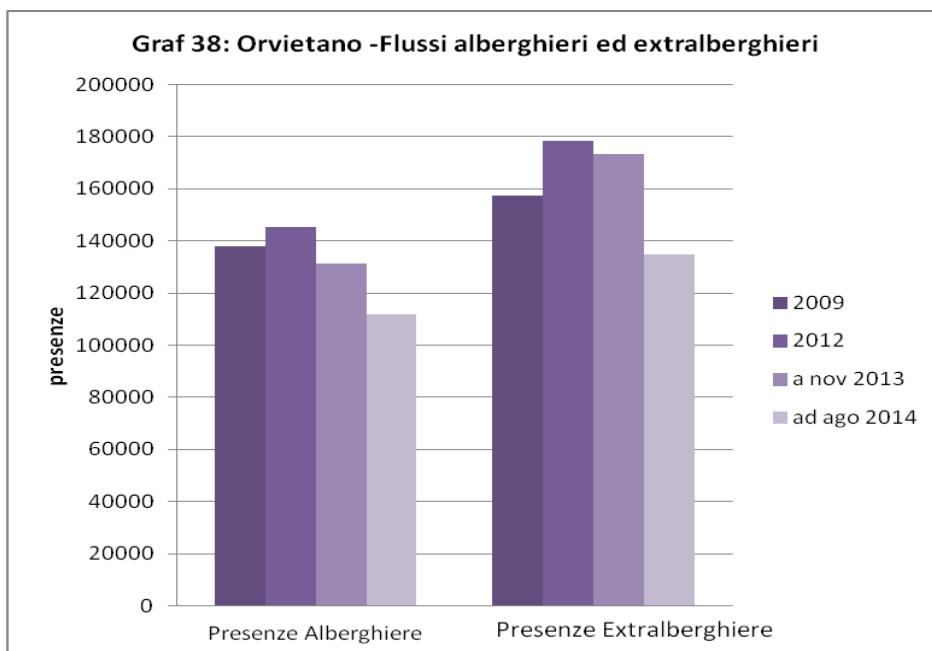
- **La stagionalità**

I mesi con maggiore affluenza turistica sono stati i mesi estivi di Giugno, Luglio, Agosto e Settembre. Febbraio è il mese di bassissima stagione per il comprensorio. Il 2014 è stato l'anno con maggiori presenze mensili, con un picco massimo di 70.470 presenze, il 26% in più rispetto ad agosto 2009 (55.870 presenze).



- **I flussi per tipologia ricettiva**

Il comprensorio Umbro dell'Orvietano registra dei flussi sostanzialmente equilibrati tra le due tipologie di strutture ricettive. Complessivamente i flussi alberghieri hanno registrato un aumento del 5% e quelli extralberghieri un aumento del 13%.

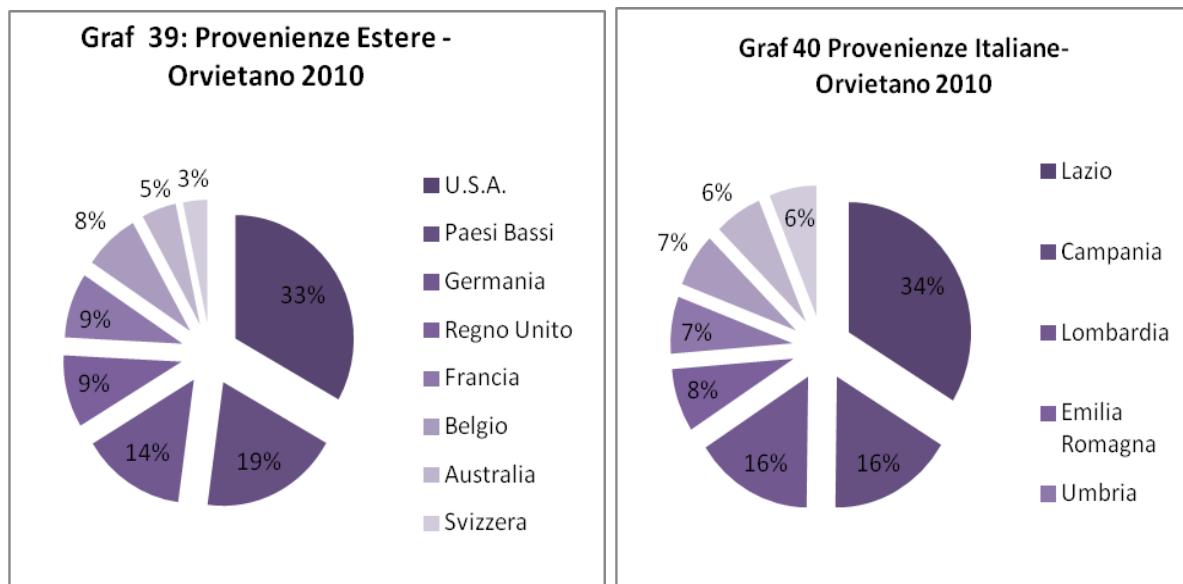


- **Le provenienze**

All'anno 2010, le principali provenienze estere per il comprensorio dell'Orvietano sono state USA, paesi Bassi e Germania. Il Lazio è la principale regione di provenienza dei turisti nazionali, seguita dalla Campagna e dalla 'lontana' Lombardia con ben 20000 presenze.

<b>Provenienze Comprensorio dell'Orvietano 2010</b>			
	Presenze		Presenze
<b>Ester</b>		<b>Italiani</b>	
U.S.A.	35.000	Lazio	43.000
Paesi Bassi	20.000	Campania	21.000
Germania	15.000	Lombardia	20.000
Regno Unito	10.000	Emilia Romagna	10.000
Francia	9.000	Umbria	9.000
Belgio	8.000	Puglia	8.500
Australia	5.000	Veneto	8.000
Svizzera	3.500	Toscana	8.000
<b>Totale Ester</b>	<b>105.500</b>	<b>Totale Italiani</b>	<b>127.500</b>

Fonte: Elaborazioni dati ISTAT 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Sezione Regione Umbria '



### 3.2 La capacità dell'offerta ricettiva

La capacità ricettiva totale del territorio era al 2009 di 5577 posti letto mentre al 2013 di 5817. In entrambi gli anni in considerazione, la categoria alberghiera è in netta minoranza rispetto all'extralberghiera. Ad avvalorare la maggioranza dell'offerta extralberghiera è inoltre la totale assenza delle categorie di alberghi a 5 o 5 Lusso in tutto il comprensorio della Val d'Orcia.

**Tab 2.3.3 Offerta ricettiva del comprensorio**

<b>Orvietano 2009</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		8	147	86
3-4 Stelle		30	1463	777
5-5 Lusso				
<b>Totale</b>		<b>38</b>	<b>1610</b>	<b>863</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		123	1.867	693
Altro		189	2100	568
<b>Totale</b>		<b>312</b>	<b>3967</b>	<b>1261</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2009</b>				
<b>Totale</b>		<b>350</b>	<b>5577</b>	<b>2124</b>

<b>Orvietano2013</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		6	89	50
3-4 Stelle		33	1715	909
5-5 Lusso				
<b>Totale</b>		<b>39</b>	<b>1804</b>	<b>959</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		131	1995	738
Altro		170	2018	862
<b>Totale</b>		<b>301</b>	<b>4013</b>	<b>1600</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2013</b>				
<b>Totale</b>		<b>340</b>	<b>5817</b>	<b>2559</b>

Fonte: Elaborazioni dati ISTAT 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Sezione Regione Umbria '

### 3.3 Analisi degli indicatori

Tab 2.3.4 Comprensorio dell'Orvietano						
Indicatori della domanda						
Annri	Densità Turistica (n° turisti per kmq)	Pressione della domanda turistica	Tasso di turisticità%	Durata media soggiorno (gg)	Permanenza media italiani (gg)	Permanenza media stranieri (gg)
2009	332	299	18,04	2,2	2,0	2,6
2012	371	330	20,16	2,2	2,0	2,6
2013	361	331	19,59	2,2	1,9	2,6
ad Ago/2014	277	276	15,07	2,0	1,8	2,2
Δ Variazioni storiche						
2009/2012	12%	10%	12%	1%	1%	0%
2012/2013	-3%	0%	-3%	-3%	-6%	0%
2013/ Ago2014	-23%	-17%	-23%	-8%	-6%	-13%

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria

Il tasso di turisticità, ovvero l'effettivo peso del turismo rispetto alle dimensioni della zona, risulta compreso tra un range minimo del 18% e massimo del 20%. La permanenza media gira attorno ai 2 giorni complessivi come risultato di un bilanciamento tra i 2,3 giorni di permanenza estera e dei 1,8 della permanenza media italiana.

## 4 Comprensorio del Trasimeno

Il comprensorio del Trasimeno si estende per 565 Km<sup>2</sup> ed ha una popolazione 85.131 abitanti. Amministrativamente, la zona del Trasimeno fa parte dell'Umbria, ma culturalmente e geograficamente è insieme Umbria e Toscana. Ha le caratteristiche dell'una e dell'altra. Si trova cioè in un'area in cui il confine fra le due regioni rimane indefinito, nella lingua e nel paesaggio così come nei sapori della cucina e nelle tradizioni. È perfettamente al centro d'Italia, in un punto che sin dall'antichità è situato a ridosso dei percorsi che dal centro e dal nord Europa conducono a Roma. Famoso per il turismo lacuale legato al lago Trasimeno, il comprensorio comprende i seguenti comuni: Castiglion del Lago, Magione, Panicale, Passignano sul Trasimeno, Tuoro sul Trasimeno che si affacciano direttamente sul lago ed inoltre Città della Pieve, Piegaro e Paciano che, invece, non hanno un contatto diretto con il turismo lacuale.

### 4.1 La domanda

- I flussi turistici

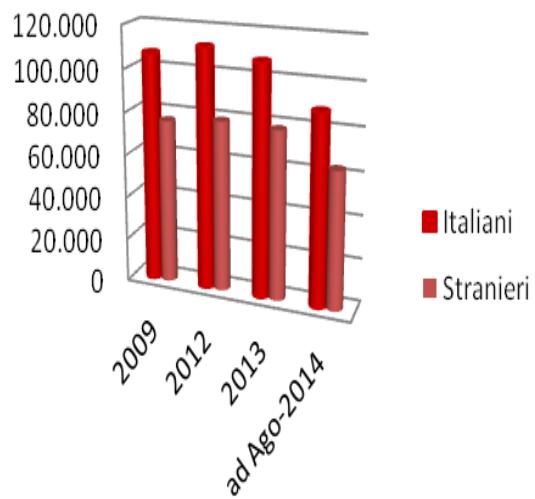
**Tab 2.4.0 Storico dei flussi turistici:TRASIMENO**

Anno	Arrivi					Presenze				
	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali	Italiani	%sul tot	Stranieri	%sul tot	Totali
2009	106.860	58%	76.450	42%	183.310	459.700	47%	513.930	53%	973.630
2012	111.600	59%	79.140	41%	190.740	400.225	43%	536.730	57%	936.955
2013	107.240	58%	78.230	42%	185.470	384.160	43%	517.800	57%	901.960
ad Ago-2014	88.000	58%	63.560	42%	151.560	312.540	67%	151.580	33%	464.120
<b>Δ Variazioni storiche</b>										
Anno	Arrivi			Presenze						
	Italiani	Stranieri	Totali	Italiani	Stranieri	Totali				
2009/2012	4%	4%	4%	-13%	4%	-4%				
2012/2013	-4%	-1%	-3%	-4%	-4%	-4%				
2013/2014	-18%	-19%	-18%	-19%	-71%					

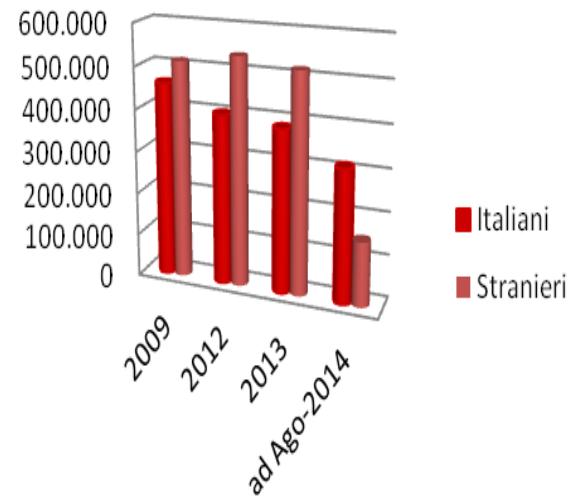
Fonte: Elaborazione propria, riaggredazione dati del sito web della regione Umbria

Dalla tabella 2.4.0 si evince che gli italiani hanno una percentuale del 60% circa sul totale arrivi, mentre gli stranieri hanno una percentuale del 60% circa sul totale presenze. Dal 2009 al 2014 l'andamento degli arrivi e delle presenze è stato per lo più stabile, registrando una lieve variazione negativa soltanto del 4%. Il comprensorio del Trasimeno è l'unico tra i quattro comprensori oggetto di analisi che registra una mole di presenze straniera maggiore rispetto a quella del mercato interno italiano.

**Grag 41: Serie storica degli arrivi - Comprensorio del Trasimeno**



**Graf 42: Serie storica delle presenze - Comprensorio del Trasimeno**



Tab 2.4.1 Stagionalita Comprensorio del Trasimeno

Mesi	anno 2009									anno 2012								
	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali			Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali		
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra				
Gennaio	4.960	450	5.410	7.500	990	8.490	13.900	3.200	350	3.550	6.900	650	7.550				11.100	
Febbraio	3.300	600	3.900	3.390	910	4.300	8.200	1.780	290	2.070	2.830	450	3.280				5.350	
Marzo	4.800	2.470	7.270	5.070	1.940	7.010	14.280	4.860	4.380	9.240	7.090	1.730	8.820				18.060	
Aprile	14.230	7.540	21.770	32.950	12.670	45.620	67.390	15.490	5.700	21.190	33.820	12.520	46.340				67.530	
Maggio	13.980	13.300	27.280	37.380	30.840	68.220	95.500	10.560	10.420	20.980	21.600	31.270	52.870				74.470	
Giugno	9.690	12.360	22.050	37.050	51.230	88.280	110.330	8.830	13.260	22.090	37.160	52.070	89.230				111.320	
Luglio	13.560	23.820	37.380	49.600	143.790	193.390	230.770	11.400	27.550	38.950	44.920	158.360	203.280				242.230	
Agosto	30.260	18.720	48.980	95.240	128.650	223.890	272.870	25.320	21.840	47.160	81.440	117.840	199.280				246.440	
Settembre	12.120	12.080	24.200	19.490	19.930	39.420	63.620	11.900	13.380	25.280	27.690	32.840	60.530				85.810	
Ottobre	10.340	6.300	16.640	8.220	8.400	16.620	33.260	9.220	5.730	14.950	7.400	8.070	15.470				30.420	
Novembre	3.620	940	4.560	4.090	970	5.060	9.620	4.750	790	5.540	5.780	1.300	7.080				12.620	
Dicembre	6.700	390	7.090	9.690	930	10.620	17.710	4.420	330	4.750	8.450	1.060	9.510				14.260	
anno 2013									anno 2014									
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali			Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali		
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra				
Gennaio	2.320	420	2.740	4.820	560	5.380	8.120	4.200	340	4.540	2.050	980	3.030				7.570	
Febbraio	1.790	425	2.215	3.290	665	3.955	6.170	2.210	290	2.500	3.380	650	4.030				6.530	
Marzo	5.890	1.300	7.190	11.130	2.970	14.100	21.290	5.880	670	6.550	5.250	1.230	6.480				13.030	
Aprile	12.970	6.200	19.170	24.165	11.870	36.035	55.205	12.680	7.880	20.560	27.440	11.960	39.400				59.960	
Maggio	7.850	12.140	19.990	25.740	34.250	59.990	79.980	11.500	11.780	23.280	30.170	24.930	55.100				78.380	
Giugno	9.230	13.640	22.870	32.320	52.330	84.650	107.520	8.840	13.880	22.720	32.700	52.230	84.930				107.650	
Luglio	9.970	26.710	36.680	43.750	146.560	190.310	226.990	10.750	23.600	34.350	41.460	121.580	163.040				197.390	
Agosto	23.410	23.090	46.500	84.840	115.130	199.970	246.470	23.790	22.500	46.290	88.630	123.280	211.910				258.200	
Settembre	9.600	13.500	23.100	33.230	36.630	69.860	92.960											
Ottobre	8.460	6.430	14.890	7.090	9.440	16.530	31.420											
Novembre	5.500	493	5.993	5.940	1.190	7.130	13.123											
Dicembre	3.530	260	3.790	7.320	1.570	8.890	12.680											

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria

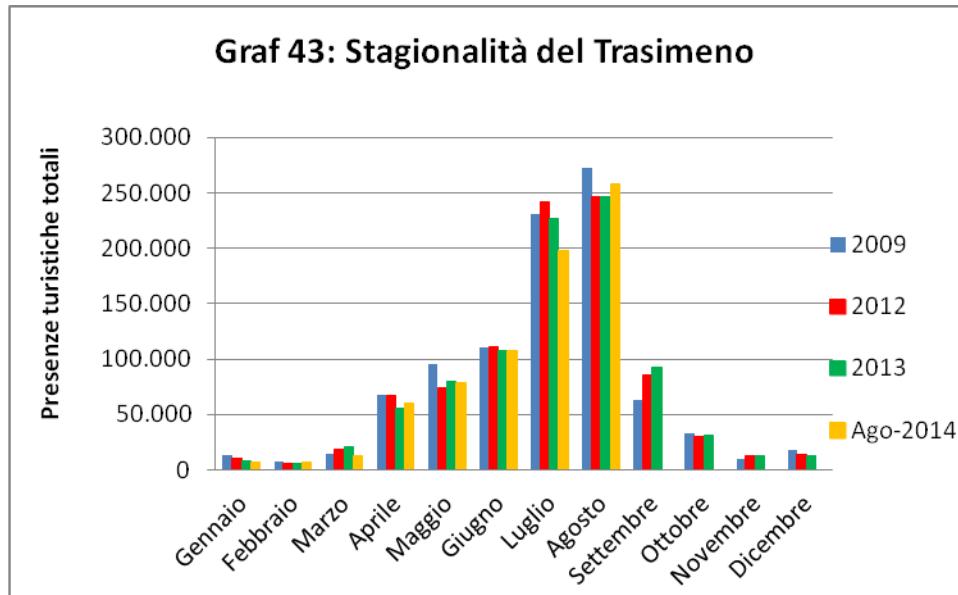
Tab 2.4.2 Variazione della Stagionalità Comprensorio del Trasimeno

Variazioni 2009/2013												Variazioni 20013/2013						
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali		Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali			
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra	Italiani	Stranieri		
Gennaio	-53%	-7%	-49%	-36%	-43%	-37%	-42%	-28%	20%	-23%	-30%	-14%	-29%	-27%				
Febbraio	-46%	-29%	-43%	-3%	-27%	-8%	-25%	1%	47%	7%	16%	48%	21%	15%				
Marzo	23%	-47%	-1%	120%	53%	101%	49%	21%	-70%	-22%	57%	72%	60%	18%				
Aprile	-9%	-18%	-12%	-27%	-6%	-21%	-18%	-16%	9%	-10%	-29%	-5%	-22%	-18%				
Maggio	-44%	-9%	-27%	-31%	11%	-12%	-16%	-26%	17%	-5%	19%	10%	13%	7%				
Giugno	-5%	10%	4%	-13%	2%	-4%	-3%	5%	3%	4%	-13%	0%	-5%	-3%				
Luglio	-26%	12%	-2%	-12%	2%	-2%	-2%	-13%	-3%	-6%	-3%	-7%	-6%	-6%				
Agosto	-23%	23%	-5%	-11%	-11%	-11%	-10%	-8%	6%	-1%	4%	-2%	0%	0%				
Settembre	-21%	12%	-5%	70%	84%	77%	46%	-19%	1%	-9%	20%	12%	15%	8%				
Ottobre	-18%	2%	-11%	-14%	12%	-1%	-6%	-8%	12%	0%	-4%	17%	7%	3%				
Novembre	52%	-48%	31%	45%	23%	41%	36%	16%	-38%	8%	3%	-8%	1%	4%				
Dicembre	-47%	-33%	-47%	-24%	69%	-16%	-28%	-20%	-21%	-20%	-13%	48%	-7%	-11%				
variazioni 2013/2014																		
Mesi	Presenze Alberghiere			Presenze Extralberghiere			Totali											
	Italiani	Stranieri	Totali	italiani	Stranieri	Totali	ita+stra											
Gennaio	81%	-19%	66%	-57%	75%	-44%	-7%											
Febbraio	23%	-32%	13%	3%	-2%	2%	6%											
Marzo	0%	-48%	-9%	-53%	-59%	-54%	-39%											
Aprile	-2%	27%	7%	14%	1%	9%	9%											
Maggio	46%	-3%	16%	17%	-27%	-8%	-2%											
Giugno	-4%	2%	-1%	1%	0%	0%	0%											
Luglio	8%	-12%	-6%	-5%	-17%	-14%	-13%											
Agosto	2%	-3%	0%	4%	7%	6%	5%											
Settembre																		
Ottobre																		
Novembre																		
Dicembre																		
Dicembre																		

Fonte: Elaborazione propria, riaggregazione dati del sito web della regione Umbria

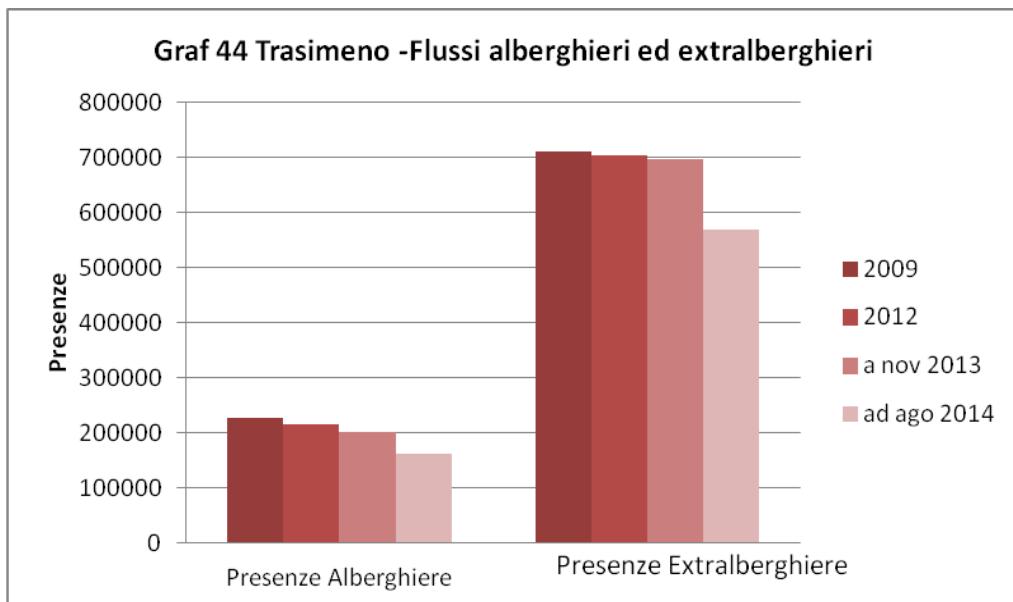
- **La stagionalità**

Il comprensorio del Trasimeno, che offre principalmente un tipo di turismo lacuale, è sicuramente quello più colpito dal fenomeno della stagionalità. Esclusi i mesi caldi di Luglio ed Agosto, il restante periodo dell'anno non vede una grande affluenza di turisti e quindi di registrazione di presenze turistiche.



- **I flussi turistici per tipologia ricettiva**

Il comprensorio del Trasimeno è quello con maggiore affluenza turistica per le categorie ricettive extralberghiere. I flussi nelle categorie ricettive si sono così leggermente modificati: i flussi alberghieri pesavano il 24% al 2009 ed il 23% al 2013 sul totale complessivo, mentre i flussi extralberghieri il 76% ed il 77%.



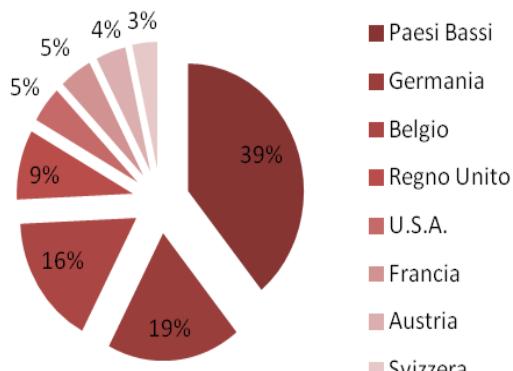
- **Le provenienze**

All'anno 2010, le principali provenienze estere per il comprensorio del Trasimeno sono state Paesi Bassi, Germania e Belgio. Il mercato interno invece è particolarmente legato alla stessa popolazione umbra e dalla confinante regione del Lazio. Seguono la Toscana, la Lombardia e la Campagna.

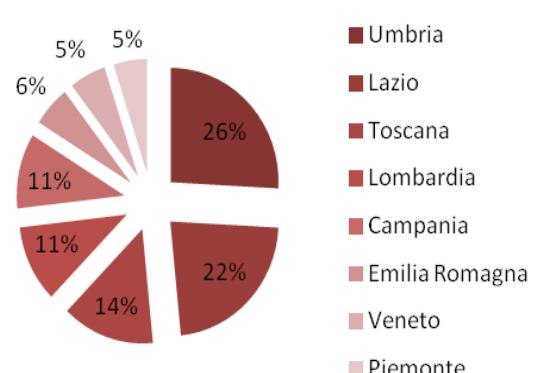
**Tab 2.4.3 Provenienze Comprensorio del Trasimeno 2010**

Estero	Presenze	Italiani	Presenze
Paesi Bassi	168.000	Umbria	95.000
Germania	80.000	Lazio	83.000
Belgio	71.000	Toscana	51.000
Regno Unito	38.000	Lombardia	40.000
U.S.A.	20.000	Campania	39.000
Francia	19.500	Emilia Romagna	21.000
Austria	18.000	Veneto	20.000
Svizzera	15.000	Piemonte	18.500
<b>Totale Estero</b>	<b>429.500</b>	<b>Totale Italiani</b>	<b>367.500</b>

**Graf 45 Provenienze Estere - Trasimeno 2010**



**Graf 46: Provenienze Italiane- Trasimeno 2010**



## 4.2 La capacità dell'offerta ricettiva

Anche la capacità dell'offerta ricettiva del Trasimeno risulta essere di gran lunga maggiore nel settore extralberghiero che raggiunge al 2013 un totale posti letto di 16800. L'offerta alberghiera al 2009 pesa circa il 10% sul totale e al 2013 il 12%circa.

**Tab 2.4.3 Offerta ricettiva del comprensorio**

<b>Trasimeno</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		21	496	263
3-4 Stelle		33	2192	989
5-5 Lusso				
<b>Totale</b>		<b>54</b>	<b>2688</b>	<b>1252</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		192	3264	939
Altro		303	10639	2690
<b>Totale</b>		<b>495</b>	<b>10420</b>	<b>702</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2009</b>				
<b>Totale</b>		<b>549</b>	<b>13108</b>	<b>1954</b>

<b>Trasimeno2013</b>		<b>Esercizi ricettivi Alberghieri</b>		
		N.esercizi	Letti	Camere
1-2 Stelle		17	430	230
3-4 Stelle		30	2053	917
5-5 Lusso				
<b>Totale</b>		<b>47</b>	<b>2483</b>	<b>1147</b>
<b>Esercizi ricettivi extra-alberghieri</b>				
		N.esercizi	Letti	Camere
Agriturismi		200	3683	1056
Altro		303	10639	2690
<b>Totale</b>		<b>503</b>	<b>14322</b>	<b>3746</b>
<b>Totale Offerta ricettiva 2013</b>				
<b>Totale</b>		<b>550</b>	<b>16805</b>	<b>4893</b>

Fonte: Elaborazioni dati ISTAT 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Sezione Regione Umbria '

#### 4.3 Analisi degli indicatori turistici

Indicatori della domanda						
Anni	Densità Turistica (n° turisti per kmq)	Pressione della domanda turistica	Tasso di turisticità%	Permanenza media soggiorno (gg)	Permanenza media italiani (gg)	Permanenza media stranieri (gg)
2009	1723	215	31,33	5,3	4,3	6,7
2012	1658	224	30,15	4,9	3,6	6,8
2013	1596	218	29,03	4,9	3,6	6,6
ad Ago/2014	821	178	14,94	3,1	3,6	2,4
Δ Variazioni storiche						
2009/2012	-4%	4%	-4%	-8%	-17%	1%
2012/2013	-4%	-3%	-4%	-1%	0%	-2%
2013/ Ago2014	-49%	-18%	-49%	-37%	-1%	-64%

Fonte: Elaborazione propria, riaggredazione dati del sito web della regione Umbria

Il tasso di turisticità, ovvero l'effettivo peso del turismo rispetto alle dimensioni della zona, risulta per lo più costante al 30% sino al 2013. La permanenza media gira attorno ai 5 giorni complessivi come risultato di un bilanciamento tra i 7 giorni di permanenza estera, probabilmente legati ad un tipo di turismo lacuale in campeggio, ed i 4 della permanenza media italiana.

## 5. I key issues dell'analisi statistica

I principali key issues emersi dall'analisi della domanda e dell'offerta dell'area VATO ed i suoi singoli comprensori sono di seguito elencati:

### Lato della Domanda

- Dal 2009 al 2014, l'intera area Patto ha visto aumentare gli arrivi circa del +1% mentre le presenze sono diminuite circa del 7%. Gli arrivi italiani e le presenze italiane sono diminuite rispettivamente del 6% e del 20% mentre quelle straniere sono aumentate del 6% e del 10% Il flusso turistico italiano rispetto a quello straniero denuncia un crollo talmente elevato della domanda nazionale tale da incidere negativamente sul totale dei flussi (italiani più stranieri).
- I nomi dei principali comuni dell'area Patto che riscontrano la più ingente affluenza turistica sono: Motepulciano, Chianciano Terme, Sarteano, Pienza, San Quirino D'Orcia, Orvieto e Castiglione del Lago.
- Il flusso di turisti nell'alta stagione, per l'intera Area VATO, ha subito una progressiva e lieve variazione negativa dal 2009 al 2014.
- Durante l'alta stagione dell'anno 2009 i turisti hanno preferito il comprensorio della Val di Chiana, mentre negli anni 2012-2013 e 2014 il comprensorio del Trasimeno.
- Le presenze alberghiere hanno subito, per l'intera area V.A.T.O, un notevole crollo (-40 % circa) al contrario delle extralberghiere che rimangono sostanzialmente costanti.
- Le presenze turistiche sono diminuite del 4% per il Trasimeno, del 10% per la Val di Chiana ed invece sono rimaste stabili per i due comprensori dell'Orvietano e del Val d'Orcia.
- Le percentuali di arrivi e presenze turistiche italiane, rispetto alle straniere sono, nonostante il progressivo crollo, comunque maggiori di quelle straniere nei comprensori della Val di Chiana, Val d'Orcia e Orvietano. Solo il comprensorio del Trasimeno vede una percentuale di presenze e arrivi esteri particolarmente elevati.

- Il comprensorio della Val di Chiana è quello che registra una domanda turistica focalizzata sulla categoria ricettiva alberghiera dovuta principalmente alle numerose strutture alberghiere presenti in gran parte nel comune di Chianciano Terme. L'Orvietano e il Trasimeno, al contrario, registrano una maggiore domanda per le tipologie ricettive extralberghiere. Il comprensorio del Trasimeno è fortemente legato al flusso di turisti di campeggio che incide sulla durata della permanenza media dei turisti.

#### Lato dell'Offerta

- La variazione dell'offerta ricettiva è aumentata soprattutto per la categoria extralberghiera come inevitabile conseguenza del parallelo aumento delle presenze nella stessa categoria. Tra gli anni 2009 e 2014, il *numero di esercizi* extralberghiero è aumentato del +10% e il *numero di letti* del +26%. L'offerta alberghiera resta per lo più costante.
- Al 2013 il totale posti letto per l'intera area VATO è di 61345 ed il numero di esercizi complessivi è pari 2143.
- Le categorie alberghiere 5 e 5 lusso sono assenti nei comprensori dell'Orvietano e del Trasimeno.

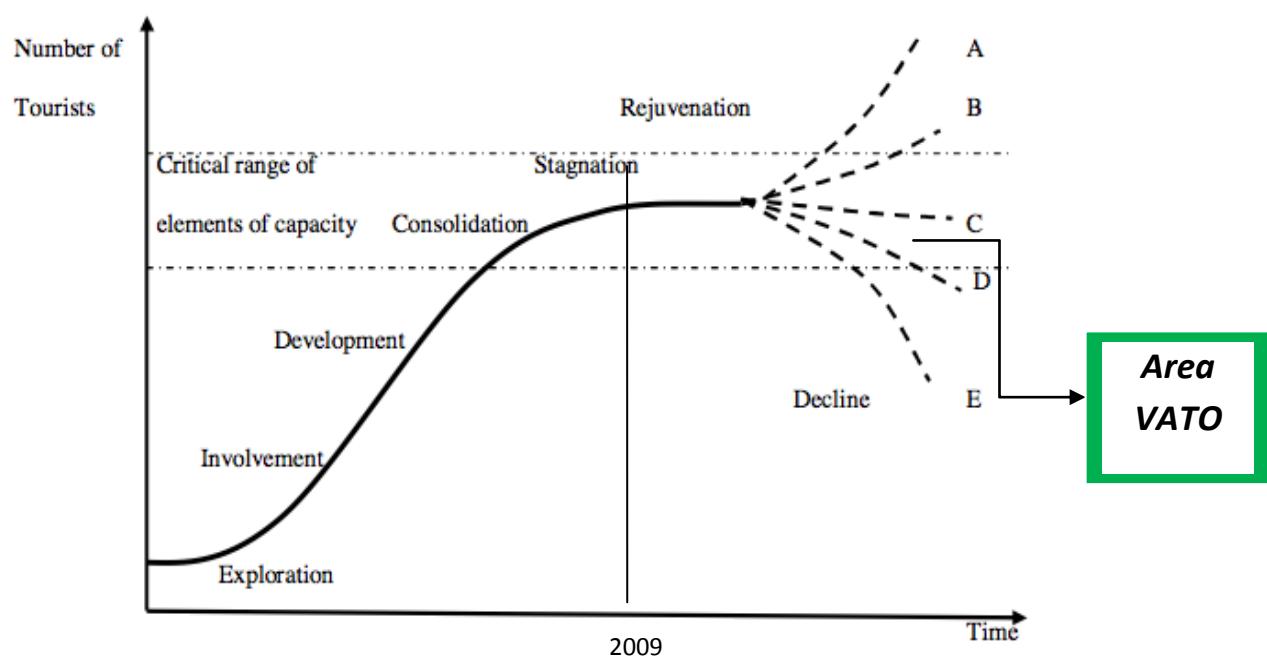
#### Indicatori turistici

- *Il Grado di utilizzo delle strutture ricettive* per il 2009 e il 2013, calcolato con riferimento sia all'intero anno solare, sia soltanto per l'alta stagione, è basso e in continua diminuzione. Durante l'alta stagione del 2013 (Aprile-Settembre), il comprensorio con il più alto grado di utilizzo dell'offerta disponibile è stato il Trasimeno (27%) seguito dalla Val di Chiana (18%). L'intera area V.A.T.O regista un grado di utilizzo dell'offerta soltanto del 20%.
- *La permanenza media del soggiorno* è diminuita per i turisti italiani e stranieri dal 2009 al 2014. A oggi la permanenza media totale è 3 giorni rispetto ai 3,6 del 2009.
- Gli indicatori del '*Tasso di turisticità*' (l'effettivo peso del turismo rispetto alle dimensioni della zona) e della '*Pressione della domanda turistica*' (distribuzione degli arrivi annuali ogni 100 residenti), in riferimento alla complessiva area V.A.T.O, hanno subito una leggera variazione negativa dal 2009 ad agosto 2014 rispettivamente del -6% e del -2%.

## 6. Il ciclo di vita della destinazione VATO

A conclusione della prima fase di analisi della domanda e l'offerta turistica del territorio, cercheremo di posizionare la destinazione VATO nella sua più confacente attuale fase di ciclo di vita secondo la curva di Butler (2001). Le prime tre fasi del ciclo di vita di una destination quali *exploration*, *involvement* e *development*, non possono di certo rispecchiare l'insieme territoriale dei comprensori della Val di Chiana, dell'Orvietano, della Val d'Orcia e del Trasimeno che sono un territorio affermato come potenziale meta turistica, che offre dei prodotti turistici e strutture ricettive da tempo e che ha già superato i suoi primi step vitali dell'area come destinazione. Quello che invece possiamo affermare dalla precedente analisi, è che sembrerebbe che dopo gli anni 2008/2009, ai quali risalgono gli ultimi picchi di arrivi e presenze, ricollegabili ad una fase di *stagnazione*, il territorio non è stato capace di reinventarsi o di decollare ulteriormente verso un processo di *rejuvenation*. Su queste basi, possiamo quindi dire che, da circa quattro anni, l'area VATO sta attraversando una fase di stallo per i comprensori della Val d'Orcia ed Orvietano ed una fase di progressivo declino per le aree della Val di Chiana e Trasimeno confermata da alcuni parametri di valutazione derivanti dall'analisi statistica precedente. Di seguito viene riportata una rappresentazione grafica del posizionamento della destinazione VATO lungo il suo ciclo di vita. Possiamo quindi supporre a conclusione della prima fase di ricerca, che il territorio VATO si trova a vivere un periodo di post stagnazione tendente verso una fase di declino, graficamente rappresentato dalla linea tratteggiata 'D'.

Figura 8: Il ciclo di vita della destinazione VATO





## **CAPITOLO 5**

### **Fase 2**

**La ricerca operativa sul campo: l'analisi del prodotto termale e  
del prodotto enogastronomico**

## 5.0 I prodotti turistici

La ricerca operativa sul campo nasce dalla necessità di esplorare da vicino quello che offre il territorio, la qualità del servizio e l'esperienza che viene proposta al turista attraverso non solo le strutture ricettive e di ristoro locali, ma anche dall'intera funzionalità del territorio circostante.

Abbiamo in precedenza descritto l'area VATO come meta turistica potenzialmente unica per la varietà dell'offerta di prodotti che offre come l'enogastronomico, il termale, il lacuale, il culturale ed il naturalistico. In questo capitolo verranno in particolar modo analizzati il prodotto turistico termale e quello enogastronomico.

La figura di seguito raffigura una classificazione dei 39 comuni dell'area VATO per la principale offerta di prodotti turistici per i quali sono conosciuti e rinomati.

Figura 9: I comuni dell'area VATO classificati per tipologia di prodotto turistico

Posizionamento dei 39 comuni dell'area V.A.T.O per tipologia di prodotto turistico							
Arte	Montagna	Lacuale	Enogastronomico	Termale	Campagna/ Collina	Religiosa	Altro interesse
<b>Comprensorio "Val di Chiana"</b>							
Chiusi					Chianciano Terme	Cetona	
Montepulciano					San Casciano dei Bagni	Sinalunga	
Pienza					Sarteano	Trequanda	
<b>Comprensorio della "Val d'Orcia"</b>							
Montalcino	Abbadia San Salvatore			TUTTI	Radicondoli	Castiglione d'Orcia	
	Piancastagnai				San Quirico d'Orcia	Radicofani	
<b>Comprensorio della "Orvietano"</b>							
Orvieto	Ficulle				Parrano	Allerona	
Fabro	San Venanzo					Castel Viscardo	
Montecchio						Baschi	
Monteleone d'Orvieto						Montegabbione	
Porano						Castel Giorgio	
<b>Comprensorio della "Trasimeno"</b>							
Castiglion Del Lago		Castiglione del lago		TUTTI		Paciano	
Panicale		Passignano					Magione
							Tuoro sul Trasimeno

## **Il prodotto termale**

### **5.1.0 Il mercato termale**

Nel 2013 nel comparto termale italiano è proseguita la fase recessiva iniziata negli ultimi anni ed aggravata dalla situazione economica. E' quanto emerge dalla lettura dei dati economici effettuata dall'Area Research & IR di Banca MPS, che ha cercato di analizzare le peculiarità del settore. Secondo il UNWTO nell'Europa si conferma come l'area che ha attratto il maggior numero di turisti (563,8 mln), seguita da Asia (248,7 mln), Americhe (168,2 mln), Africa (55,9 mln) e Medio Oriente (50,8 mln). Tra le nuove tendenze vi è quella della "vacanza salutare", all'insegna della cura e bellezza del proprio corpo. Il turismo termale è una componente fondamentale del turismo del benessere, rappresentando il 41% del mercato globale. Il comparto termale attualmente si caratterizza per varie attività che vanno dall'imbottigliamento di acque, ai tradizionali servizi sanitari, ai servizi benessere e fitness, comprese le attività cosmetiche. In Italia le imprese classificate come aziende termali sono circa 380, e offrono, complessivamente 28.000 posti letto, di cui, quasi il 50%, localizzato nel Nord Italia. Dopo un ottimo 2011, dove si è registrato un dato molto positivo per l'affluenza nelle località termali il 2012 è stato un anno di crisi. Doppia flessione sia degli arrivi (-0,7% a/a) che delle presenze (-3,6% a/a), nemmeno il dato degli stranieri ha saputo mitigare il risultato finale. Nel 2012 i ricavi totali del "settore termale allargato" in Italia sono in flessione arrivando a 719,3 mln di euro (-6% a/a rispetto al 2011) causata principalmente dalle cure termali (-7,8% a/a) mentre per gli altri beni e servizi si sono riscontrate tendenze meno sfavorevoli (-4,4% a/a). Secondo Federtermae e ONT, tra le regioni italiane, la Campania, il Trentino Alto Adige e in parte la Toscana hanno retto la crisi, tra il 2008 e il 2012, poiché il peso delle presenze sul totale del comparto è cresciuto, mentre altre regioni più vociate al turismo termale (Veneto, Emilia Romagna e Lazio) hanno avuto una costante emorragia di presenze. Nel corso degli ultimi anni, la Toscana e il Veneto, hanno mantenuto il podio delle regioni con il maggiore peso percentuale di presenze sul totale nazionale (rispettivamente il 30,5% e 22,5% nel 2012). Sul piano internazionale, le regioni che hanno il più rilevante grado di "internazionalizzazione" sono il Trentino Alto Adige, Toscana e Veneto al contrario di altre (come l'Emilia Romagna) che fanno fatica a farsi apprezzare su un piano internazionale.

### **5.1.1 Le imprese termali**

Il prodotto termale è uno dei più complessi, a causa di una serie di fattori:

- La sua basilare connessione con le risorse del territorio, e quindi la non trasferibilità;
- Il suo forte orientamento alla cura e alla salute come elemento che accompagna il turismo, con delle specializzazioni secondo i benefici fisici promessi;

- La caratteristica spesso pubblica della risorsa, gestita unitariamente, ma con varie differenze tra località e località e una gestione non imprenditoriale;
- L'evoluzione in corso verso una specializzazione che riguarda la bellezza e il fitness e l'inizio di un superamento della connessione con la risorsa locale;
- L'emergere di nuove forme (talassoterapia), legata anche l'iniziativa di privati, in alberghi che accrescono il range dei servizi offerti.

Ne deriva una situazione in cui la concorrenza si gioca tra strutture ricettive o di servizi di una stessa località; che, data la specificità della risorsa e della cura, presenta alcune caratteristiche di monopolio o almeno di monopolio territoriale. Gli stabilimenti termali sono, però, da considerarsi strutture da sostenere, sia per l'importanza curativa che storica e di valorizzazione delle risorse. L'evoluzione attuale mostra invece una riduzione a meccanismi competitivi delle imprese private. Il servizio termale viene fornito in molti casi da imprese alberghiere, che aggiungono al range dei loro prodotti core dei servizi periferici, che però diventano tali da costituire il vero fattore di attrattiva.

### 5.1.2 L'offerta

L'offerta del mercato termale negli anni si è allargata assumendo, sempre più, una struttura particolarmente complessa. Secondo un modello grafico di rappresentazione ideato da FederTerme, il mercato della salute può essere immaginato come nella figura di seguito:

Figura 10



Fonte: Rapporto FederTerme 2011

### **5.1.3 Il termalismo nell'area VATO**

Tra i quattro comprensori dell'area VATO soltanto quello della Val di Chiana e della Val d'Orcia offrono al visitatore un'esperienza turistica di tipo termale, ma la numerosità delle strutture presenti e della diversificazione delle cure termali e delle acque naturali che nascono dal territorio rendono comunque la piccola percentuale di superficie terrena dei due comprensori, sufficiente per un'ottima esperienza turistica. Le terre di Siena vedono la loro storia indissolubile legata all'acqua, grazie alla fortunata convivenza con una miriade di ruscelli, piccoli fiumi e infinite sorgenti termali. Una potenza benefica glorificata dagli etruschi, che all'acqua dedicarono templi e poi dai romani che introdussero l'uso delle terme.

Gli stabilimenti termali presenti in loco sono di seguito elencati:

#### **Val di Chiana**

- Terme di Chianciano (Comune di Chianciano Terme)
- Terme di Sant'Elena ( Comune di Chianciano Terme )
- Terme di Montepulciano (Comune di Montepulciano)
- Fonteverde Tuscan Resort e Spa (Comune di San Casciano Dei Bagni)
- Bagni Naturali (Comune di San Casciano Dei Bagni)

#### **Val d' Orcia**

- Terme di Bagno Vignoni (Comune di San Quirico d'Orcia)
- Bagni San Filippo (Comune di Castiglion d'Orcia)

A conferma dell'ampia varietà di offerta circa la tipologia delle acque termali che sono presenti sul territorio, la tabella di seguito illustra la classificazione per proprietà curative e caratteristiche fisico chimiche associate ad ogni singola acqua termale all'interno delle strutture termali del territorio.

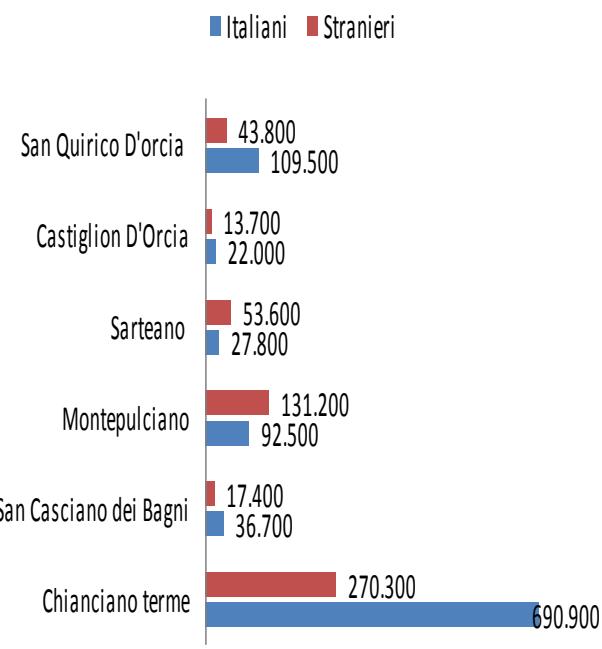
**Tab. Le Fonti termali e le loro proprietà curative**

<b>Terme</b>	<b>Fonte</b>	<b>Caratteristiche chimico fisico delle acque</b>	<b>Proprietà curative</b>
Bagno Vignoni	Sorgente Bagno Vignoni	Bicarbonato-solfato-alcalino-terrose ipertermali (51°C)	Sono usate per bagni e fanghi (efficaci nella cura di malattie artroreumatiche e nevralgiche), inalazioni ed irrigazioni (per infiammazioni otorinolaringo-oltracheali e ginecologiche).
Bagni san filippo	Sorgenti San Filippo	Solfuree-solfate-calciche-magnesiache ipertermali (48°)	Analgesiche, antinfiammatorie e miorilassanti per le articolazioni e anticatarrali, fluidificanti e antimicrobiche per le mucose
San Casciano dei Bagni	Doccia della Testa , Docce nuove, Ficoncella, Caldagna, Sana Lucia, Bagno Grande, Bagno Bossolo	Alcalino-terrose, variamente radioattive 39-43 °C.	Favorisce la regolazione del tono muscolare, con azione antinfiammatoria, analgesica, antibatterica, detergente, tonificante e rilassante.
			Azione coadiuvante nella terapia dell'osteoporosi, favorendo inoltre benefici sul fegato, via biliari, stomaco e intestino
Terme di Chianciano	Acqua santa, Acqua sillene, Acqua sant'Elena, Acqua di Fucoli	l'Acqua Santa, l'Acqua di Sillene, l'Acqua di Fucoli sono del gruppo bicarbonato-solfato-alcalino-terroso	Acqua di Sillene (temperatura 35-36 °C): terapia delle affezioni cardiovascolari.
		l'Acqua di Sant'Elena: un'acqua medio-minerale bicarbonato-alcalino-terrosa	Acqua Santa (temperatura 32,3 °C): indicata nelle malattie epatobiliari
			Acqua di Fucoli: terapia idropinica delle malattie dell'apparato digerente,
			Acqua di Sant'Elena è indicata per la cura delle affezioni dell'apparato urinario.
Terme di Montepulciano	Sant'Albino	Acqua minerale solfurea salsobromoiodica bicarbonato calcio-magnesiaca, molto ricca di anidride carbonica	Antisettiche, anticatarrali, antispastiche ed antiallergiche

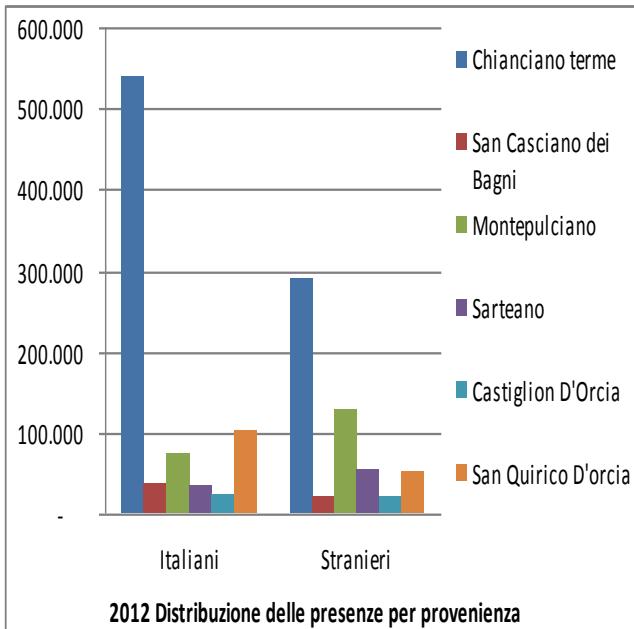
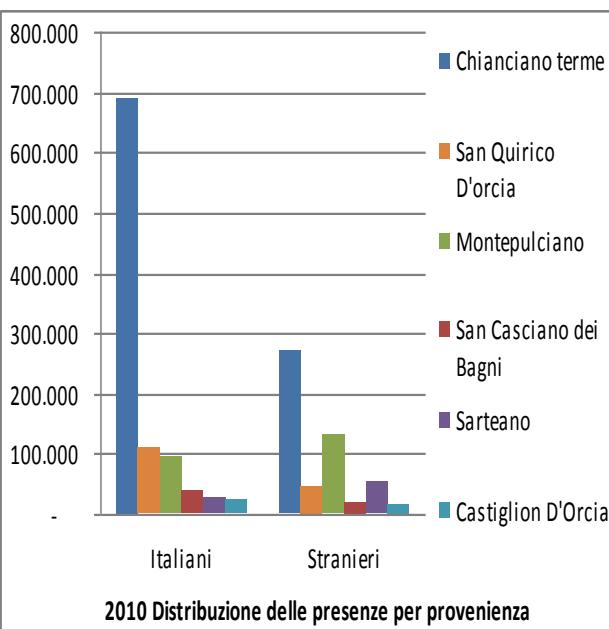
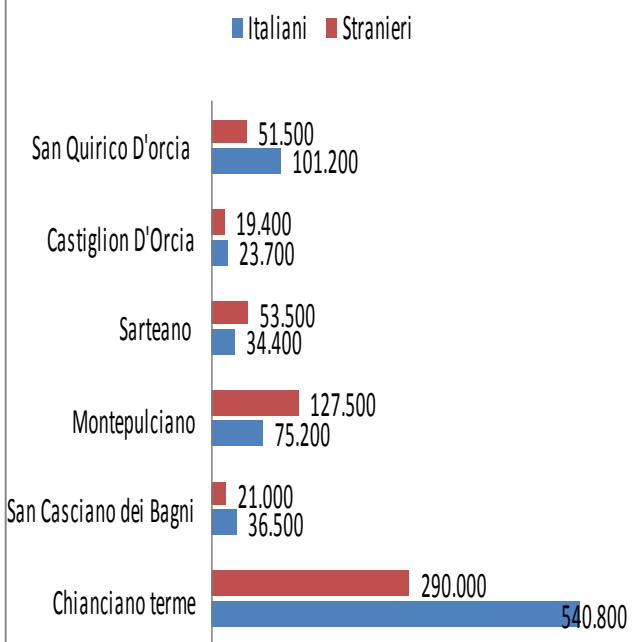
- L'analisi statistica

Comune	Provenienza	2010			2012			Perma nenza	variazioni 2010/2012
		Arrivi	Presenze	%presenze sui tot 2010	2010	Arrivi	% presenze sul tot 2012	2012	
Chianciano terme	Italiani	160.300	690.900	71%	4	150.300	540.800	67%	4 <b>-6%</b> <b>-22%</b>
	Stranieri	96.400	270.300	51%	3	110.800	290.000	52%	3 <b>15%</b> <b>7%</b>
	<b>Totali</b>	<b>256.700</b>	<b>961.200</b>		<b>4</b>	<b>261.100</b>	<b>830.800</b>		<b>3</b> <b>2%</b> <b>-14%</b>
	Italiani	14.300	36.700	4%	3	14.000	36.500	4%	3 <b>-2%</b> <b>-1%</b>
Casciano dei Bagni	Stranieri	3.400	17.400	3%	5	4.100	21.000	4%	5 <b>21%</b> <b>21%</b>
	<b>Totali</b>	<b>17.700</b>	<b>54.100</b>		<b>3</b>	<b>18.100</b>	<b>57.500</b>		<b>3</b> <b>2%</b> <b>6%</b>
	Italiani	35.500	92.500	9%	3	32.200	75.200	9%	2 <b>-9%</b> <b>-19%</b>
	Stranieri	37.000	131.200	25%	4	39.000	127.500	23%	3 <b>5%</b> <b>-3%</b>
Val di Chiara Montepulci ano	<b>Totali</b>	<b>72.500</b>	<b>223.700</b>		<b>3</b>	<b>71.200</b>	<b>202.700</b>		<b>3</b> <b>-2%</b> <b>-9%</b>
	Italiani	8.000	27.800	3%	3	11.800	34.400	4%	3 <b>48%</b> <b>24%</b>
	Stranieri	7.100	53.600	10%	8	7.800	53.500	10%	7 <b>10%</b> <b>0%</b>
	<b>Totali</b>	<b>15.100</b>	<b>81.400</b>		<b>5</b>	<b>19.600</b>	<b>87.900</b>		<b>4</b> <b>30%</b> <b>8%</b>
Sarteano	Italiani	7.700	22.000	2%	3	9.300	23.700	3%	3 <b>21%</b> <b>8%</b>
	Stranieri	3.000	13.700	3%	5	4.000	19.400	3%	5 <b>33%</b> <b>42%</b>
	<b>Totali</b>	<b>10.700</b>	<b>35.700</b>		<b>3</b>	<b>13.300</b>	<b>43.100</b>	<b>3%</b>	<b>3</b> <b>24%</b> <b>21%</b>
	Castiglion D'Orcia	Quirico D'Orcia	San						
Val D'Orcia	Italiani	37.900	109.500	11%	3	38.500	101.200	12%	3 <b>2%</b> <b>-8%</b>
	Stranieri	11.000	43.800	8%	4	14.000	51.500	9%	4 <b>27%</b> <b>18%</b>
	<b>Totali</b>	<b>48.900</b>	<b>153.300</b>		<b>3</b>	<b>52.500</b>	<b>152.700</b>		<b>3</b> <b>7%</b> <b>0%</b>
	<b>totale prodotto</b>	<b>italiani</b>	<b>263.700</b>	<b>979.400</b>		<b>4</b>	<b>256.100</b>	<b>811.800</b>	
<b>termale -area</b>	<b>stranieri</b>	<b>157.900</b>	<b>530.000</b>		<b>3</b>	<b>179.700</b>	<b>562.900</b>		<b>3</b> <b>-3%</b> <b>-17%</b>
	<b>VATO</b>	<b>totali</b>	<b>421.600</b>	<b>1.509.400</b>		<b>4</b>	<b>435.800</b>	<b>1.374.700</b>	

2010 Distribuzione delle presenze

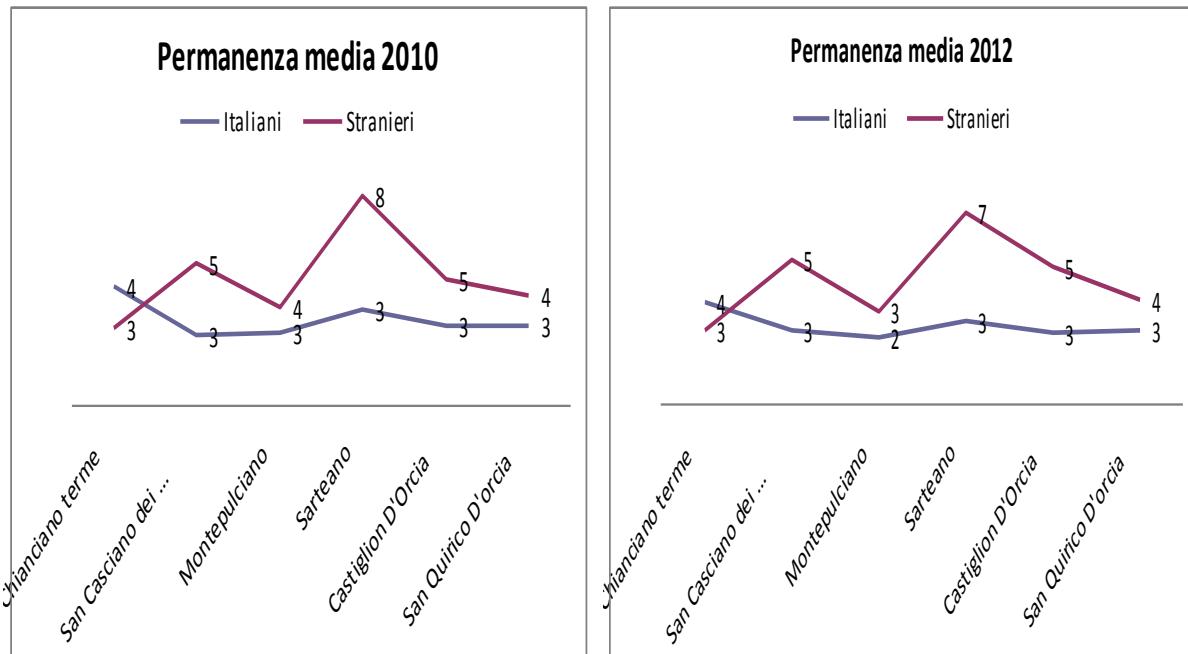


2012 Distribuzione delle presenze

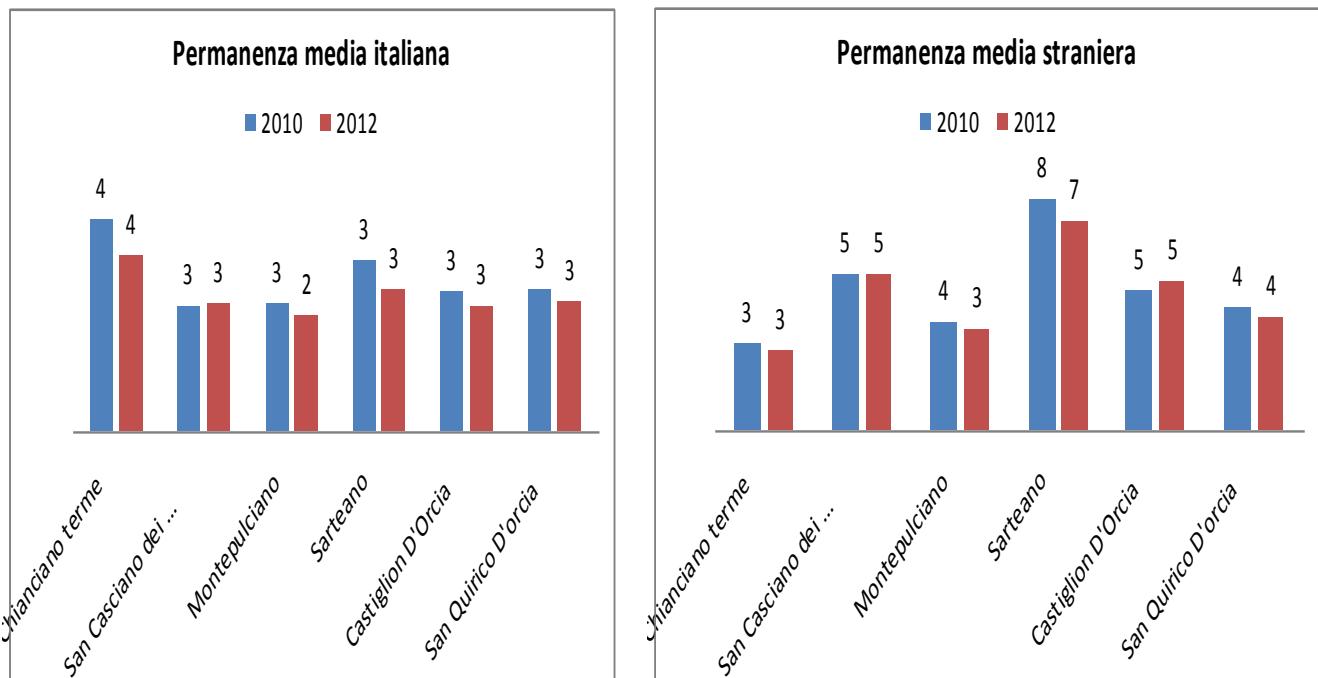


Per il prodotto termale, Chianciano Terme è il comune che registra la più alta mole di flusso turistico sia italiano che straniero. Al 2012 le presenze italiane sono state circa 540 mila mentre le straniere 290mila. La provenienza dei turisti a Chianciano Terme quindi è prevalentemente italiana. Diverso è lo scenario che si registra a Montepulciano e a Sarteano dove il flusso turistico proveniente dall'estero supera quello nazionale.

- **La permanenza media**



La permanenza media degli stranieri è maggiore di quella italiana in tutti i comuni oggetto di analisi, con un soggiorno mai inferiore a 3 giorni. Soltanto Chianciano Terme, come per le stesse presenze, ha una permanenza italiana più elevata.

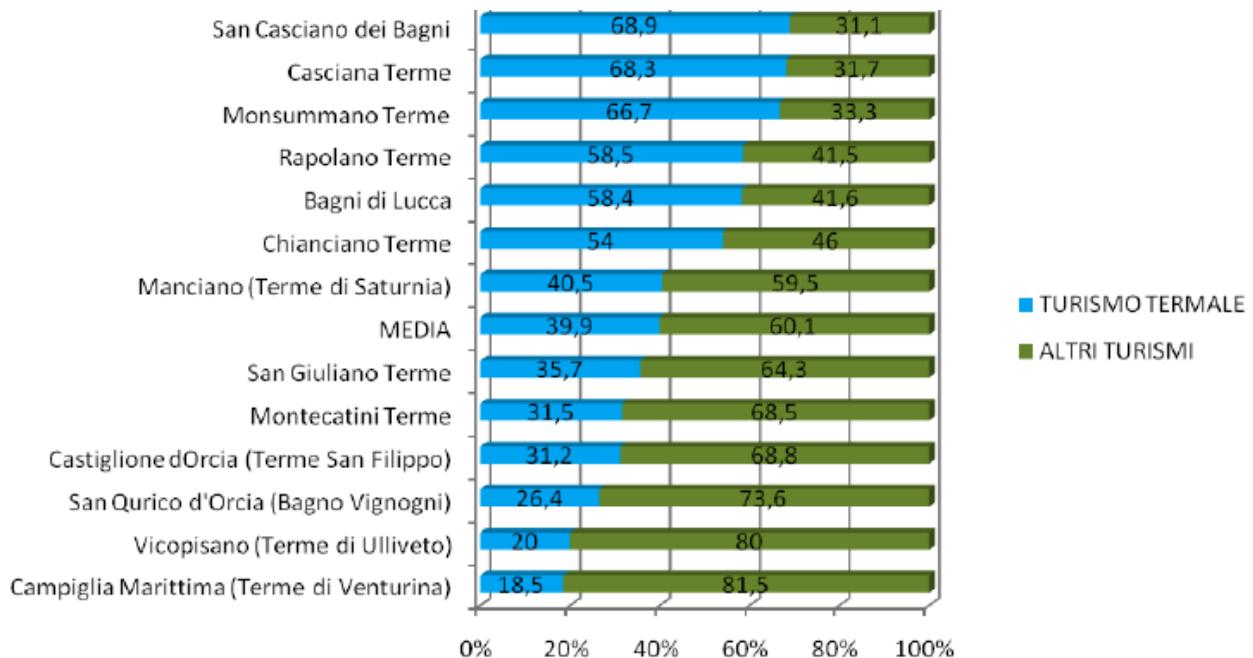


In termini assoluti, negli anni la permanenza media generale dei soggiorni nelle località termali è in diminuzione.

- **Analisi degli indicatori**

Anno 2010								
Comuni con offerta Termale	Residenti	Superficie (Km2)	Densità per Km2	Arrivi	Presenze	Pressione della domanda turistica	Densità turistica	Tasso di turisticità
Montepulciano	14.180	165	85,6	72500	223700	511,3	1356	43,2
Chianciano Terme	6.886	37	188,6	256700	961200	3727,9	26334	382,4
San Quirico d'Orcia	2.672	42	63,4	48900	153300	1830,1	3650	157,2
Castiglione d'Orcia	2.452	141	17,3	10700	35700	436,4	253	39,9
San Casciano dei Bagni	1.648	91	17,9	17700	54100	1074,0	595	89,9
<b>Totale</b>	<b>27.838</b>		<b>372,8</b>	<b>406.500</b>	<b>1.428.000</b>			
Anno 2012								
Comuni con offerta Termale	Residenti	Superficie (Km2)	Densità per Km2	Arrivi	Presenze	Pressione della domanda turistica	Densità turistica	Tasso di turisticità
Montepulciano	14.180	165	85,6	71.200	202.700	502,1	1228	39,2
Chianciano Terme	6.886	37	188,6	261.100	830.800	3791,8	22762	330,5
San Quirico d'Orcia	2.672	42	63,4	52.500	152.700	1964,8	3636	156,6
Castiglione d'Orcia	2.452	141	17,3	13.300	43.100	542,4	306	48,2
San Casciano dei Bagni	1.648	91	17,9	18.100	57.500	1098,3	632	95,6
<b>Totale</b>	<b>27.838</b>		<b>372,8</b>	<b>416.200</b>	<b>1.286.800</b>			

- *Il peso del turismo termale rispetto agli altri prodotti turistici*



Fonte: Banca Monte dei Paschi di Siena | Investors & Ricerca |

Castiglion d'Orcia registra un potenziabile turismo termale dei Bagni San Filippo fermo al 31% del totale prodotto turistico . San Casciano dei Bagni sfrutta al meglio il potenziale termale (68,9%) probabilmente legato al resort Fonteverde, considerato uno dei migliori hub termali. Chianciano Terme registra un peso del 54% dell'offerta turistica totale legato al prodotto termale. Infine San Quirico d'Orcia vede solo il 26,4 % del turismo come afflusso legato al termale.

- *Il Grado di internazionalità*

Il grado di internazionalità dei comuni è dato dal numero di presenze internazionali rispetto al totale delle presenze rilevate in un'unità di tempo. Tale percentuale risente, in netta prevalenza, delle motivazioni non termali che caratterizzano la maggior parte dei turisti che pernottano nelle destinazioni classificate come termali.

Tabella del Grado di internazionalità, quota percentuale sul totale Anni 2010/2011			
Val di Chiana	Chianciano Terme	San Casciano dei bagni	Montepulciano
%del grado	34,9	36,6	63
Val d'Orcia	San Quirico D'Orcia	Castiglion D'Orcia	
%del grado	33	45	

### **5.1.5 I Key issues emersi dall'analisi statistica sul prodotto termale**

- Gli arrivi totali per il prodotto termale sono diminuiti per gli italiani del 3%, mentre per gli stranieri sono aumentati del 14%.
- Le presenze totali per la domanda del prodotto termale sono diminuite per gli italiani del -17%, mentre per gli stranieri sono aumentati del 6%.
- La domanda complessiva tra italiani e stranieri ha subito una variazione positiva per gli arrivi aumentati del 3% e negativa per le presenze calate del 9% circa.
- Il calo dell'afflusso turistico italiano ha particolarmente colpito i comuni di Montepulciano e Chianciano Terme.
- I tre comuni con maggior mole di presenze turistiche sono: Chianciano Terme, Montepulciano e San Quirico d'Orcia.
- I comuni dove prevale l'afflusso turistico internazionale: Montepulciano, Sarteano.
- I comuni dove prevale l'afflusso turistico nazionale: Chianciano Terme, San Casciano dei Bagni, San Quirico d'Orcia, Castiglion d'Orcia.
- La permanenza media è diminuita dal 2010 al 2012 per entrambi italiani e stranieri.
- Gli stranieri hanno delle permanenze medie di soggiorno più lunghe rispetto agli italiani.
- I comuni con più alta permanenza media sono: San Casciano dei Bagni, Castiglion d'Orcia e Sarteano.
- La Pressione della domanda turistica è diminuita solo per il comune di Montepulciano.
- La Densità turistica e il Tasso di turisticità sono diminuiti per i comuni di Montepulciano, Chianciano Terme e San Quirico d'Orcia. Al contrario gli indicatori sono aumentati per i comuni di Castiglion D'Orcia e San Casciano dei Bagni.

### **5.1.6 Le interviste ai principali referenti e l'analisi dei 5 Core degli hub termali**

Per le sue ampie potenzialità, il settore termale dei territori della Val di Chiana e della Val d'Orcia non può quindi che essere legato alla valorizzazione del territorio, passando dall'innovazione, agli investimenti e la proposta ai clienti di strutture di alta qualità, facendo leva sulla collaborazione e sull'integrazione degli operatori del territorio e con le istituzioni per valorizzare i patrimoni naturali. Attraverso la conduzione di una ricerca operativa sul campo, durante la quale sono stati organizzati dei colloqui privati con i principali referenti del prodotto termale, è stato possibile portare a termine un'analisi più specifica di ogni singolo hub termale, valutando i rispettivi punti di forza, elementi di unicità e infine le criticità.

Le persone intervistate sono di seguito elencate:

- *Daniele Barbetti - Presidente della Federalberghi di Chianciano Terme*
- *Angela Betti - Ufficio Stampa di Terme di Chianciano*
- *Rosanna Turchi - Direttore Generale di Montepulciano Terme*
- *Gianni Turchi – Direttore Marketing di Montepulciano Terme*
- *Antonello del Regno - Direttore Generale di Fonteverde Tuscan Resort e SPA*

Obiettivi dei colloqui sono stati quelli di indagare su:

- Le cause del calo delle presenze come risultato dell'analisi statistica;
- La tipologia di esperienza turistica offerta e su come il territorio circostante ne venga valorizzato;
- La volontà di collaborare per un progetto di gestione turistica integrata tra gli enti territoriali;
- La relazione odierna tra il pubblico e il privato;
- Le nuove prospettive d'investimento.

Le risposte degli intervistati sono state rielaborate secondo la logica del modello *dell'Analisi dei 5 Core di un prodotto turistico* (Caroli M.G.) di seguito illustrato:

**CORE 1 Il sito termale:** Il luogo, elementi di unicità e di caratterizzazione, i servizi offerti di base, servizi specializzati o servizi altamente innovativi

**CORE 2 Fattori specifici di attrattività:** Ricettività e ristorazione, i must to see and to do, servizi turistici annessi al wellness, shopping connesso al wellness

**CORE 3 Fattori dell'offerta allargata:** come raggiungere l'hub termale, come muoversi all'interno del territorio, i punti d'informazioni al turista

**CORE 4 L'intangibile:** il posizionamento, i valori caratterizzanti l'offerta termale

**CORE 5 Le criticità** del territorio rilevanti per il prodotto termale

- **L'Hub termale di Chianciano Terme, Val di Chiana**

Referenti Intervistati: Daniele Barbetti Presidente della Federalberghi di Chianciano Terme  
Angela Betti Ufficio Stampa delle Terme di Chianciano



### **Core 1: Analisi del sito termale**

Situata in posizione strategica a cavallo tra la Val di Chiana e la Val d'Orcia, Chianciano Terme deve la sua fama principalmente alle acque termali.

Poiché presidente dell'Associazione Albergatori di Chianciano Terme e comproprietario dell'Hotel Ambasciatori e dell'Hotel Plata il Dottor Barbetti è stato esaustivo e chiaro rispetto alla descrizione dell'hub termale di Chianciano Terme. Il tipo di esperienza turistica che la città di Chianciano offre, dice il Dottor Barbetti, non è certo quella legata al borgo medievale toscano che invece è consuetudine nella prospettiva vacanziera delle persone che scelgono la Toscana come meta turistica. "Chianciano Terme non è Siena, non è Firenze non è Montepulciano ma è definibile come una 'new town' la cui offerta è meramente legata al commerciale. Mi lasci posizionarla come una Las Vegas Italiana dove su una strada statale provinciale sono sorti negli anni numerose strutture ricettive alberghiere come conseguenza dell'offerta termale negli stabilimenti delle Terme di Chianciano e di Sant'Elena e dove per anni il turismo dello star bene e del piacere 'felliniano' è stato centrale in questo territorio".

#### Elementi di caratterizzazione e unicità

Le acque, le loro proprietà terapeutiche ma anche benefiche in generale, sono il capitale storico con la presenza di quattro sorgenti termali, le cui acque sono ricche di calcio, litio e zolfo.

#### Il cluster termale:

Le terme

I parchi termali Acqua Santa e Fucoli

Le terme sensoriali

Le piscine Theia

## I servizi offerti

- Offerta Terapeutica
- Cura Idropinica con l'acqua Santa e l'Acqua Fucoli
- L'acqua curativa delle Terme Sillene, particolarmente indicata per la cura del fegato, dell'apparato gastroenterico e dell'apparato muscolo scheletrico
- Attività mediche: il poliambulatorio, patologie apparato locomotore, patologie del fegato, medicina estetica, Medicina dello Sport, Laboratorio Analisi, Fisiokenesiterapia

La seconda intervistata Dottoressa Betti, responsabile dell'ufficio stampa di Terme di Chianciano, afferma: "Il target della clientela del settore sanitario, è principalmente anziano. I clienti, sotto prescrizione medica e grazie alle convenzioni e le esenzioni promosse dal Servizio Sanitario Nazionale, vengono nella struttura sottponendosi alle cure termali per almeno dodici giorni circa. Durante il soggiorno i nostri clienti inevitabilmente cercano ospitalità tra le strutture ricettive che Chianciano Terme offre. La domanda legata al 'termale terapeutico' raggiunge ogni anno il picco durante il periodo di ferragosto dove le persone vengono qui per fare la così detta ' VACANZA CURA' connubio tra la villeggiatura estiva e la cura medica personale. Questa è l'offerta che noi offriamo da anni al turista tradizionale e storico dagli anni 70 di Chianciano Terme. Nel 2007 abbiamo inaugurato le piscine Termali Theia, mirate a un target prettamente familiare."

- Offerta benessere

Per quello che riguarda l'offerta benessere, la dottoressa Betti prosegue dicendo: "Diversa è l'esperienza proposta e ricercata dal target più giovanile più familiare del 'turismo benessere. Come risultato di numerosi sforzi e investimenti le Terme di Chianciano hanno saputo continuare a investire e diversificare la loro offerta termale al contrario delle strutture ricettive circostanti ed infine nel 2013 abbiamo inaugurato le Terme Sensoriali per una domanda più giovanile legata all'esperienza classica del breve weekend in relax nel centro benessere".

- Terme sensoriali: i 4 percorsi e le "20 meraviglie": percorso rilassante, percorso riequilibrante, percorso energizzante, percorso depurativo e il percorso del Gusto
- Il centro benessere: massaggi, trattamenti corpo, trattamenti viso e tecnologia
- Offerta di naturopatia

## Core 2 Fattori specifici di attrattività

### Strutture ricettive

Secondo la Dottoressa Betti, la crisi delle presenze turistiche a Chianciano Terme risale all'anno 1983 quando il governo decise di abolire il Congedo Straordinario Retribuito con la legge 638 di cui l'articolo 13 comma 3 che recita così:

*‘per i lavoratori dipendenti pubblici e privati, le prestazioni idrotermali possono essere concesse, fuori dei congedi ordinari e delle ferie annuali, esclusivamente per effettive esigenze terapeutiche o riabilitative, su motivata prescrizione di un medico specialista dell'unità sanitaria locale ovvero, limitatamente ai lavoratori avviati alle cure dall'INPS e dall'INAIL, su motivata prescrizione dei medici dei predetti istituti’.*

In altre parole, le così dette ‘cure termali’ possono avvenire soltanto durante un periodo di ferie, previa l'assenza per malattia per effettive esigenze terapeutiche o riabilitative connesse a stati patologici in atto certificati. Se prima lo Stato concedeva un congedo straordinario anche extra periodo feriale, prendendosi a proprio carico il costo delle cure e della struttura ricettiva, ora tutto ciò non può più accadere se non quando siamo in presenze delle eccezioni di cui il comma tre recita sopra.

Dopo il 1983, afferma la Signora Betti, le strutture alberghiere sono passate da un numero di 200 a uno odierno di 90; gli alberghi che sono sopravvissuti sono quelli che hanno continuato a investire al contrario dei restanti che al momento sono tutti all'asta.

Alcuni dati:

Nel 1980, gli alberghi erano 236 e le ricettive in generale, 438.

Il numero dei posti letto totali, sia pure in continua flessione: 12.895 (dati 2011) giù dai 14.380 del 1980.

Presenze al 2011: 967.000 a fronte del 1.366.000 del 1980, e del poco più di 1.600.000 del picco degli anni 1990, prima della crisi.

### Servizi turistici Annessi

*Congressuale:* Il Dottor Barbetti, in qualità di ex Presidente della Convention Bureaux, principale associazione di eventi congressuali, afferma che il turismo congressuale è in declino. A

oggi non sono più organizzati congressi medici all'interno degli stabilimenti delle Terme di Chianciano, bensì solo congressi locali come ad esempio per convention politiche.

Il turismo congressuale, anche secondo la Signora Betti, è diminuito e potrebbe ricominciare a crescere, ma sottolinea, però, come tale crescita non dipenda delle stesse terme che sono meramente il posto che offre la location, ma bensì spetterebbe alle agenzie locali, come ad esempio la Convention Bureau. I luoghi che le Terme di Chianciano adibiscono al servizio meeting e congressi sono il Palamontepaschi, la sala Fellini e il salone Nervi.

*Servizio Catering:* Terme di Chianciano offre anche un servizio catering per eventi e party privati.

#### Servizi turistici connessi al wellness

Oltre alle cure mediche, le terme offrono a quei clienti affetti da patologie, la possibilità di rilassarsi all'interno della struttura. La Signora Betti, vanta infatti la nuova collaborazione con una cooperativa di giovani che fa animazione nei parchi termali alle persone anziane durante le cure idroponiche, rallegrando così mattine e pomeriggi.

#### Grandi attrazioni (Must to see and to do)

In termini di domanda e provenienze turistiche i turisti stranieri sono per lo più quelli che hanno aderito a pacchetti di gite organizzate dai tour operators. Sono turisti stranieri così detti di ‘tappa’, ovvero i tours operators scelgono Chianciano Terme come base strategica per il pernottamento e poi durante il giorno sono portati a visitare il territorio e le città circostanti. “A Chianciano Terme non c’è un turismo culturale o artistico, siamo, afferma il Presidente Barbetti, una destinazione prettamente commerciale e atipica. La domanda nazionale, oltre che essere legata alle regioni circostanti come Lazio Marche e Umbria, vede un ingente flusso di turisti proveniente dalla stessa Toscana”.

I must to see and to do:

- Il museo archeologico Etrusco delle Acque
- Numerosi monumenti del Centro Storico tra cui Porta Rivellini, la Chiesa dell'Immacolata, la Torre dell'Orologio, Castello Manenti, Museo d'Arte Sacra e la Chiesa della Compagnia.
- Scuola di Restauro della bassa Senese (all'interno del Museo archeologico)

- A pochi chilometri numerosi luoghi di particolare interesse (Cetona, Chiusi, San Casciano dei Bagni, Sarteano, Montepulciano, Pienza)
- Pala Monte dei Paschi
- Riserve naturali del territorio (Parco Naturale del Lago di Montepulciano, Riserva Naturale di Lucciolabella e di Pietraporciana)
- Chianciano Terme è stata anche la città di Fellini dove ambientò il suo 8 e ½.

### **Core 3 Fattori dell'offerta turistica allargata**

#### Come arrivare agli hub termali:

Chianciano Terme si trova a pochi chilometri dall'autostrada A1, vicino a capoluoghi come Siena e Arezzo, ed è a 200 km dall'aeroporto di Roma e da quello di Perugia. La stazione ferroviaria è quella di Chiusi-Chianciano, la quale purtroppo, non è efficiente in termini di frequenza di treni e di autobus o servizi navetta per il trasporto dei turisti da Chiusi a Chianciano terme.

Secondo il presidente Barbetti “l'assenza dell'alta velocità sicuramente non aiuta. Quando si pensa al turismo termale legato al benessere, che riguarda il flusso dei giovani turisti in entrata, si pensa di 2-3 giorni. Solitamente lo spostamento massimo che si è disposti a fare per una durata così breve è di massimo 200/ 250 km. La città è quindi comoda per chi viene da Roma o Bologna, ma al contrario non lo è per chi dovrebbe utilizzare un treno ad alta velocità, ad esempio milanesi o napoletani, che il territorio purtroppo non offre. La stazione di Chiusi-Chianciano non lavora molto proprio perché non ospita nessuna linea ferroviaria di AV e perché anche la frequenza dei treni Inter City sta diminuendo. I sistemi della mobilità pubblica e della sua stessa manutenzione sono rimasti fermi agli anni 50-60 senza mai rinnovarsi. Se non si fa sistema e non si collabora tra pubblico dove il privato non riesce ad arrivare, e viceversa, la Val di Chiana e Chianciano Terme rischiano di “*sparire dalla cartina geografica*”.

Alla domanda cosa manca al territorio, anche la referente di ‘Terme di Chianciano’ risponde con ‘trasporti’. Nel 2012 Bussoletti, Presidente di Chianciano Terme, scrisse un articolo contro i tagli insensati della regione. Lo stabilimento, spiega la Betti, non può permettersi un trasporto privato come una navetta tra le terme e la stazione di Chiusi perché verrebbe a costare troppo e sarebbe di eccessiva responsabilità pubblica; quello che invece offrono è un bus interno che tra i parchi termali accompagna le persone anziane che hanno difficoltà a spostarsi nella grossa struttura.

L'assenza di mezzi pubblici spiega la totale assenza di domanda di turisti stranieri, che nel 2014 hanno raggiunto il numero ininfluente di 452 persone per l'intero anno.

#### **Core 4: L'intangibile**

L'offerta termale e l'esperienza turistica di Chianciano Terme, che a oggi è forse lo stabilimento termale più grande di Italia, si distinguono per *posizionarsi* sia come offerta 'Termale Terapeutica' sia per quella legata al 'Termalismo come Benessere'.

La Signora Betti sottolinea le grandi soddisfazioni che la sua azienda ha raggiunto negli ultimi anni e pone l'accento come queste siano arrivate dopo anni di elaborazione e di pianificazione della modernizzazione dell'offerta e di aggiornamenti di strumenti di marketing e comunicazione, associando quindi al turismo storico terapeutico quello moderno legato al benessere. Straordinari sono infatti gli ultimi numeri risalenti a Pasqua 2015 dove le Terme di Chianciano hanno strappato circa 5000 biglietti all'ingresso. Tuttavia la situazione dell'arretratezza delle strutture alberghiere ha portato negli anni un crollo della clientela fisiologico dai due milioni negli anni 1974 alle scarse 600mila del 2014.

Barbetti spiega che a oggi ci sono due tipologie di flussi turistici che si muovono in parallelo. Il flusso in entrata sono ragazzi di giovane età che sono attratti dal recente allargamento dell'offerta termale di Terme di Chianciano circa l'offerta benessere, mentre il flusso in uscita sono principalmente persone anziane che restano legate al flusso degli anni '70 quando si veniva in villeggiatura per un periodo di dodici giorni circa e le persone usufruivano degli stabilimenti termali per venire a fare la loro vacanza per fare le terapie mediche. La motivazione del progressivo e continuo calo è principalmente il fatto che all'epoca gli albergatori godettero delle annate di massimo splendore, senza mai pensare ad una fisiologica prospettiva negativa che si sarebbe inscenata di lì a pochi anni come conseguenza di una totale assenza di nuovi investimenti e di modernizzazione. Soltanto quando si arrivò verso il milione e quattrocentomila presenze si accorsero che era troppo tardi per tentare di ringiovanire la destinazione. A oggi numerose strutture sono state chiuse e il motivo è semplicemente quello della poca capacità a rinnovarsi. Inoltre, come conferma del basso grado di utilizzo delle strutture ricettive che è stato riscontrato dall'analisi statistica, il presidente Barbetti ne conferma un'occupazione di circa il 33 % per la città di Chianciano Terme. Come conclusione dell'incontro la prospettiva turistica futura, secondo il Presidente della Federalberghi, è la seguente: il flusso in entrata dei giovani turisti interessati al benessere crescerà secondo una curva più veloce rispetto a quello in uscita legato ancora agli anni 70 che con il tempo è destinato a sparire.

## Il legame con il territorio e la sua valorizzazione

Riguardo alla relazione tra lo stabilimento termale e il territorio, la Dottoressa Betti esalta l’imprescindibile sinergia che esiste con il territorio circostante: “ se noi non ci fossimo, le strutture ricettive alberghiere fallirebbero perché Chianciano Terme offre solo un prodotto termale; allo stesso tempo noi abbiamo bisogno di loro affinché le persone possano pernottare per quei periodi di cura termale di circa dodici giorni o per il breve weekend di benessere”. La Dottoressa Betti afferma che le Terme di Chianciano rientrano nel consorzio ‘CHIANCIA SI!’ e hanno stresso una partnership con UPMC.

‘Chianciano SI!’ è un consorzio, che a oggi comprende 27 alberghi, le terme e alcuni negozi, e persegue il principale obiettivo della *promo-commercializzazione* del territorio, delle sue unicità e potenzialità con una prospettiva per i prossimi anni di pensare ad un allargamento anche ad enti non solo di Chianciano ma dei territori limitrofi.

UPMC Italy è la divisione italiana dell’University of Pittsburgh Medical Center, con sede a Roma e a Palermo ed è attiva nell’ambito dell’assistenza sanitaria, della ricerca biomedica, della telemedicina e in generale tutte le attività di sviluppo e consulenza informatica nei settori direttamente o indirettamente connessi a quelli istituzionali di medicina e ricerca. Tale centro ha scelto proprio Chianciano Terme come sede di analisi e di ricerca. La costruzione di questo hub, dice la Betti, “sarà sicuramente una valorizzazione della qualità medica che noi già offriamo e che è presente sul territorio”.

## **Core 5 Le criticità**

Lo stabilimento termale ‘Terme di Chianciano’, nonostante le evidenti carenze della qualità dei servizi pubblici e delle strutture ricettive, negli anni sembra essersi saputo reinventare, allargando l’offerta dei prodotti interni, rinnovando l’immagine, cercando di mantenere sia il flusso storico di turisti legato agli anni ’70 e ’80, sia attirando diversi target di clientela: le famiglie nelle nuove piscine Theia, giovani e coppie di giovani nelle Terme Sensoriali.

Il problema dell’hub termale non è quindi tanto lo stabilimento in senso stretto ma il territorio circostante che non è valorizzato abbastanza, che non è accogliente come 30 anni fa e che non è in grado di rinnovarsi.

Una prospettiva di squadra a sistema integrato tra l’amministrazione pubblica di Chianciano e di tutta la Val di Chiana e il privato, è condizione imprescindibile per lo sviluppo e la crescita del territorio.

Il problema della stagionalità, non sembra essere incisivo per lo stabilimento centrale che ha imparato a destagionalizzare e per le strutture ricettive alberghiere circostanti che hanno saputo investire e che al loro interno hanno diversificato e ampliato la loro offerta passando da una formula ‘letto + mezza pensione’ a quella di ‘letto + mezza pensione + centro benessere’ così da gestire periodi come ottobre novembre e febbraio e marzo attraverso un’offerta meramente legata al ‘benessere’. Quello che invece è critico è il territorio circostante che offre poche manifestazioni, fiere, sagre, nuovi negozi e locali, che possano oltre che essere attrattivi durante il periodo di bassa stagione, anche alternativi alle vicine località marittime che sulla costiera adriatica sanno come allietare e intrattenere i turisti in arrivo non solo per la vicinanza con il mare, ma anche per l’intera atmosfera ed esperienza turistica che ne è associata.

- **L’hub termale di Terme di Sant’Elena**



#### **Core 1: Analisi dei Siti temrali**

La Sorgente Sant’Elena di Chianciano Terme, fondata nel 1925, è situata a 550 Mt. Il Parco è un “santuario ecologico” che offre il magnifico panorama dei laghi di Chiusi, di Montepulciano, del Trasimeno e delle giogaie dell’Amiata.

Elementi caratteristici: Nelle terme di Sant’Elena la giornata è vissuta come interazione tra cura idropinica e iniziative ricreative, ludiche e culturali. L’acqua oligominerale Sant’Elena è un’acqua bicarbonato-alcalino terrosa, che sgorga, alla temperatura di 13°, protetta da circa 40 metri di conglomerati e sabbie.

- Aumenta la diuresi depurando l’organismo dalle sostanze tossiche,
- Attenua l’infiammazione delle vie urinarie
- L’eliminazione dei calcoli renali e della renella
- Cura delle dispepsie e delle gastroenteropatie
- Facilita la digestione
- È consigliata per la sua alcalinità reale nell’attività sportiva

#### **Servizi offerti:**

- Le cure termali (idropiniche) si svolgono in un vasto parco all’italiana, di rilevante bellezza naturale, autentico polmone ecologico, ove sono sistemati numerosi campi di bocce

immersi nel verde, aree attrezzate per i giochi dei bambini, sale di lettura, ampi saloni ed un elegante bar che offrono al cliente numerosi svaghi e comfort..

- **Cure mediche:** malattie del rene e delle vie urinarie, malattie del ricambio e malattie dell'apparato digerente

## **Core 2: Fattori specifici di attrattività**

### Servizi turistici connessi al wellness

Tutti i pomeriggi la giornata termale è allietata con musica dal vivo; il cliente vi si riconosce divertendosi; il ballo è un complemento rilassante e tonificante della cura idropinica. Tra una bibita e l'altra, è molto utile passeggiare nel magnifico parco, poiché un leggero moto agevola la diuresi e l'irrorazione renale.

Tra i servizi offerti vi è l'attività congressuale e di banqueting.

### Shopping

La sorgente produce e commercializza due acque termali:

- *L'acqua oligominerale "Sant'Elena"* appartiene al gruppo delle acque "bicarbonato alcalino terrose" ed è la stessa acqua che è usata nello stabilimento termale per la cura delle patologie urinarie e gastroenteriche. Imbottigliata solo in vetro, così come sgorga, in un moderno stabilimento vicino alla Sorgente mantiene gli effetti favorevoli alla salute ed è ottima bevuta a tavola. L'acqua oligominerale Sant'Elena sia naturale che frizzante viene distribuita in tutta Italia e all'estero.
- *L'acqua minerale naturale "Marzia"* appartiene al gruppo delle acque minerali "bicarbonato-solfato-calciche-magnesiache". L'acqua minerale Marzia è ricca di bicarbonati e può stimolare la digestione. Il Calcio svolge un'azione mineralizzante sul ricambio del tessuto osseo ed è importante per la crescita dei bambini, nelle donne in gravidanza e nella terza età. Un litro di "Marzia" apporta il 36% del fabbisogno giornaliero medio di calcio raccomandato per un adulto. Per il suo basso contenuto di Sodio è indicata nelle diete con poco sodio. L'acqua minerale Marzia sia naturale, sia lievemente frizzante e sia frizzante, viene distribuita dalla società in tutta Italia e all'estero.

#### **Core 4: L'intangibile**

Il concetto di territorialità si respira più che mai nel centro Sant'Elena, oltre che per la fonte termale in senso stretto, anche per la commercializzazione delle due acque Sant'Elena e Marzia che sono a tutti gli effetti definibili prodotti a 'KM0' del quale il territorio di Chianciano Terme dovrebbe essere ambasciatore e promotore attraverso la loro distribuzione negli alberghi e nei ristoranti.

La Sorgente Sant'Elena ha inoltre ricevuto la medaglia d'oro alla "II Exposition Internationale di Bruxelles" per le riconosciute proprietà terapeutiche. L'attività dell'azienda si è profusa sempre più nel tempo nella valorizzazione delle cure idropiniche, dello stabilimento d'imbotigliamento e nella cura della bellezza del parco, ricco di piante secolari di alto fusto e delle sue strutture ricettive. La Società è titolare dei marchi "Sant'Elena", "Marzia" e " Fonte Alagna".

Per il **Core 3** legato ai fattori dell'offerta allargata e ed il **Core 5** delle criticità, si rimanda agli scenari descritti per lo stabilimento delle Terme di Chianciano, poiché anche Sant'Elena si localizza nel comune di Chianciano Terme

- **L'hub termale di 'Montepulciano Terme'**

Intervistati : Rosanna Turchi – Direttore Generale delle ' Terme di Montepulciano'

Gianni Turchi – Direttore marketing delle 'Terme di Montepulciano'



#### **Core 1: Analisi del Sito Termale**

A circa 600 metri sul mare, protetta da antiche mura, Montepulciano è una cittadina di origine etrusca. Nei dintorni la campagna è rigogliosa, in gran parte coltivata a vigna per la produzione del Nobile di Montepulciano, vino d'eccellenza tra i grandi rossi toscani. Da ogni lato scorci e paesaggi stupendi, dal monte Amiata al lago Trasimeno.

#### Elementi caratteristici

Montepulciano offre una vastissima quantità di prodotti turistici di eccellenza sia enogastronomici, che artistici naturali e culturali. Le acque termali delle Terme di Montepulciano, per

la loro composizione chimico-fisica, sono particolarmente adatte alla prevenzione e alla cura di molti disturbi di vari organi ed apparati. Notevole è l'azione coadiuvante delle acque di Montepulciano nella cura dell'asma bronchiale e ottimi risultati sono ottenuti nel trattamento di riniti, tonsilliti ricorrenti e affezioni correlate alle vegetazioni adenoidee. La lunga esperienza delle Terme di Montepulciano nel campo della sordità rinogena ne ha fatto un centro di eccellenza e di riferimento per la cura di questa malattia.

### Servizi offerti

- Offerta benessere: Trattamenti viso e corpo, massaggi, trattamenti olistici orientali, fitness e programmi benessere
- Offerta terapeutica
  - Malattie otorinolaringoiatriche
  - Malattie delle vie respiratorie
  - Flebopatie croniche
  - Malattie artroremautiche
  - Malattie ginecologiche
  - Malattie dermatologiche
- Medicina estetica trattamenti non invasivi di ringiovanimento e di correzione d'inestetismi del viso e del corpo
- Il reparto di pediatria

L'offerta di Montepulciano Terme, si distingue per la realizzazione di un reparto interamente dedicato ai più piccolini che, come le persone anziane, soffrono di alcune patologie che hanno bisogno di cure termali sotto richiesta di un medico. Orgogliosa del reparto legato alla cura dei più piccoli, l'intervistata Direttrice di Montepulciano Terme, Rosanna Turchi, sottolinea com'è stata centrale l'idea di perseguire, durante la fase dei lavori, la realizzazione di un ambiente allegro, familiare, colorato che in nessun modo avrebbe potuto far ricordare al bambino il reale motivo della sua stessa presenza all'interno della struttura. Il ricorso alle terapie termali è consigliato per la cura delle patologie dell'apparato respiratorio e dell'orecchio-naso-gola e si rivela particolarmente adatto per i bambini che presentano bronchiti con tendenza a diventare croniche.

## **Core 2 Fattori specifici di attrattività**

### Strutture ricettive

Le strutture ricettive alberghiere sono limitate rispetto a Chianciano, e l'offerta è principalmente legata ad alberghi a 3 stelle che offrono solo un servizio di B&B. La mezza pensione è una formula che negli anni è sempre rimasta legata a Chianciano e alla villeggiatura termale per cui era famosa negli anni 70. Afferma la Direttrice Turchi "Montepulciano è diversa, è un borgo che offre eccellenze oltre che termali - terapeutiche anche enogastronomiche e artistiche. I turisti stranieri utilizzano la città come una base strategica per visitare il territorio circostante e le principali città attorno; le provenienze sono principalmente americani, olandesi, belgi francesi, brasiliani e da qualche anno sono ritornati i tedeschi che prima erano i principali turisti".

### Must to see and to do

- Piazza Grande
- Chiesa di Sant'Agostino
- Tempio di San Biagio
- Il Duomo
- Turismo enogastronomico per le cantine del Vino Nobile

## **Core 3 I fattori dell'offerta allargata**

Facilmente raggiungibile in macchina, l'hub termale di Montepulciano Terme dista venti minuti dalla stazione Chiusi Chianciano. Per la poco efficiente alternativa di trasporto pubblico, la struttura di Montepulciano Terme ha provveduto a un servizio navetta privato per il tragitto Stazione Chiusi- Centro Termale di Sant'Albino al fine di migliorare l'offerta del servizio ai propri clienti.

## **Core 4 L'intangibile**

L'esperienza che il cliente ha la possibilità di vivere all'interno della struttura di Montepulciano Terme nasce prettamente come un'esperienza medico-terapeutica. "La nostra offerta", afferma la Dottoressa Turchi, "sono le terme nel loro vero e proprio senso terapeutico e la nostra forza è la vasta offerta di terapie che le persone hanno l'opportunità di svolgere all'interno della struttura". Il loro target di clientela è quindi principalmente quello di persone anziane che, sotto prescrizione medica, scelgono la struttura per curarsi con terapie naturali. Solo negli ultimi anni, l'offerta di Montepulciano Terme si è allargata offrendo anche servizi

benessere per un target più giovanile, come conseguenza inevitabile della crescita della domanda del prodotto termale inteso meramente come ‘benessere’.

Qualità, eccellenza e destagionalizzazione sono gli obiettivi etici e manageriali che la Dottoressa Turchi e il suo staff hanno saputo raggiungere.

#### Il legame con il territorio e la sua valorizzazione

Riguardo alla relazione tra la sua struttura e il territorio circostante, la Direttrice tende a sottolineare come, nonostante molto vicini geograficamente, la realtà turistica di Montepulciano sia completamente differente da quella di Chianciano Terme. La relazione che le Terme di Montepulciano hanno con la pubblica amministrazione è una relazione continua e parallela per la realizzazione di nuovi progetti.

Afferma la Direttrice: “La simbiosi che lo stabilimento vive con il territorio circostante è espressa e percepita attraverso il messaggio, che i risultati terapeutici che raggiungono i clienti sono esclusivamente merito delle proprietà del sottosuolo, dell’acqua termale miracolosa che proviene dal territorio. All’interno degli stabilimenti inoltre, i reparti richiamano a fotografie della Val di Chiana, della Val d’Orcia e tutto sembra richiamare i paesaggi naturali delle valli circostanti”.

#### **Core 5 Le criticità**

Anche l’hub termale di Montepulciano Terme trova le sue criticità circa i collegamenti e i trasporti pubblici. Alla domanda cosa manca al territorio, la Dottoressa Turchi sottolinea come la sua struttura privata si stia operando per sopprimere alle lacune di servizio del trasporto pubblico dell’area. La Dottoressa si definisce un manager aperto e disposto a progetti sinergici e collaborativi.

Il secondo intervistato, Direttore Marketing Gianni Turchi, afferma: “La comunicazione e la promozione integrata dell’offerta termale intesa come intero comprensorio della Val di Chiana ha bisogno di un miglioramento e di una forte modernizzazione. Proprio a questo proposito è nato il progetto attuale del brand “Il comprensorio termale” al quale abbiamo aderito noi, le Terme di Chianciano, e le Terme di Sant’Elena. Obiettivo del progetto è la promozione e la pubblicità del territorio come eccellenza termale, attraverso la condivisione di un unico brand, nonostante esistano delle profonde diversità tra le nostre strutture e le nostre offerte”.

- **L'hub termale di Fonteverde Tuscan Resort e Spa, San Casciano Dei Bagni**

Referenti intervistati: Antonello Del Regno, Direttore Generale di Fonteverde Resort



### **Core 1 Analisi del sito termale**

San Casciano Dei Bagni è un piccolo paese che nasce sulle pendici del Monte Cetona. Il panorama è quello tipico Aretino, fatto di conche verdi e incontaminate, immerse in boschi di cipressi e faggi.

L'intervistato Direttor di Fontevederde Tuscan Resort e SPA, Antonello Del Regno, afferma: “ San Casciano dei Bagni sta crescendo da quindici anni ovvero da quando la realtà di Fonteverde si è inserita. Il territorio dove siamo inseriti è un territorio che non trasforma niente, dove non ci sono tante attività o aziende, siamo in pochi e tutto resta così com’è”.

#### Elementi di unicità

Le acque delle fonti termali di San Casciano dei bagni sono ricche di sali minerali e appartengono al gruppo delle acque solfato - calciche - magnesiache - fluorurate. Queste acque termali sono utilizzate in diversi trattamenti legati all'apparato respiratorio, locomotore e ginecologico. Fonteverde Resort nasce su un Portico Mediceo del 1607 fatto costruire nel 1607 dal Granduca Ferdinando. A oggi Fonteverde è parte del circuito Leading Hotel Of the Word. Gli arredi dell'Hotel sono eleganti e preziosi, conta numerose piscine termali e i percorsi sensoriali del centro benessere offrono il raro privilegio di potersi abbandonare al benessere e alla bellezza. All'interno, un'accurata scelta di materiali: pietra serena, travertino locale, terra cotta e tessuti di lino naturale.

- L'offerta termale

- Offerta terapeutica

- Percorso bioacquam – Piscina Termale terapeutica
    - Fango termale
    - Terapie inalatorie

- Offerta benessere
  - Estetica viso e corpo
  - Percorso antico mediterraneo
  - Massaggi
  - Discipline orientali
  - Tecniche energetiche
  - Area movimento: classi in acqua, fitness

## Core 2 fattori specifici di attrattività

### La struttura ricettiva e la sua domanda

Afferma il Direttor Del Regno: “ Il nostro target di clientela è l’alta società, persone a stretto contatto con il mondo della cultura e del sapere. La passione per conoscenza è un principio che inevitabilmente va a braccetto con l’alta società e noi rappresentiamo proprio questo tipo di target e valorizziamo la cultura toscana nella quale siamo inseriti”.

Prosegue il Direttore “I nostri clienti principali sono turisti stranieri, prevalentemente di origine americana, russa, francese e brasiliiana, ma la tipologia di soggiorno è differente secondo la nazionalità. Il mercato russo è quello del Long Stay ovvero turisti che hanno una forte preferenza a una lunga permanenza nella struttura. Il loro potere d’acquisto è molto potente, quasi tre volte quello di un italiano. Il mercato russo non è un target scelto, è quasi un target obbligato perché garantisce una fonte di guadagno costante e sicura. Al contrario, come gli Italiani, gli americani hanno una permanenza media più breve: la valutazione e la profittabilità dei loro soggiorni è valutata rispetto al numero delle presenze e delle ‘Room Night’ ovvero il numero delle camere vendute al giorno.”.

### Servizi turistici connessi al wellness

- passeggiata al mattino
- mountain bike, escursioni a piedi ed a cavallo, passeggiate in Val d’Orcia con Ferrari, macchine d’epoca o tour in vespa per ammirare il paesaggio toscano
- pacchetto La Val d’Orcia a Cavallo
- pacchetto Vintage Car: guidare auto d’epoca, magari cabrio, tra le dolci colline toscane, sarà come rivivere la scena di un film
- agli intenditori del gusto Fonteverde propone cene ”gourmet” con l’eccellenza dei prodotti locali e degustazioni di vini pregiati delle famose cantine toscane.

### Must to see

- Nel borgo di San Casciano, che conserva inalterati l'atmosfera e gli scorci medievali, si può visitare la collegiata di S. Leonardo, gioiello architettonico che risale all'XI secolo
- Pienza, borgo medioevale di grande interesse con la sua celebre piazza
- Visite guidate ai siti archeologici di Sovana e Chiusi, affascinanti villaggi medievali
- Radicofani, Ghino di Tacco e l'antica via Cassia, che risale all'impero romano, dove per anni s'era disputata la celebre gara "Mille miglia"

### **Core 3 I fattori dell'offerta allargata**

La mancanza dei trasporti pubblici urbani e dell'alta velocità, non sono un problema per la lussuosa realtà di Fonteverde che attrae un target di clientela prevalentemente equipaggiato di auto privata con la quale facilmente raggiungere la struttura in soli venti minuti dal casello dell'autostrada. Afferma il Direttore: "L'Alta Velocità a Chiusi o a Fabbro permetterebbe di allargare il target di clientela anche verso più lontani flussi nazionali, ma paradossalmente, il servizio ferroviario tornerebbe a somigliare più a un intercity piuttosto che ad un treno veloce e con poche fermate".

### **Core 4 L'intangibile**

L'appartenenza al brand 'Leading Hotel Of The Word' rappresenta un'immagine di altissima qualità ed eccellenza. Quando gli hotel hanno questo marchio vuol dire che al loro interno è garantito un livello minimo di standard di qualità elevatissimi. Quello che è cambiato, spiega il Direttore, è che negli anni passati il brand era ottenuto attraverso dei punteggi legati a parametri come la struttura, l'architettura, l'estetica dell'hotel. A oggi, invece, il marchio è ottenuto in relazione ad una valutazione strettamente legata all'esperienza e all'empatia personale degli ispettori, che in via segreta soggiornano nell'hotel in incognito come veri e propri clienti. La struttura architettonica e il lusso sono passati in secondo piano, sono parametri di valutazione diventate condizioni *sine qua non* per garantire una migliore esperienza di soggiorno.

### Il legame con il territorio e la sua valorizzazione

Fonteverde è un resort che racconta la storia, la cultura e il paesaggio circostante. Il territorio sembra essere intrinseco in ogni luogo della struttura: dal ristorante, al salone d'ingresso, alla SPA all'aperto. L'offerta enogastronomica è legata ai prodotti locali a km 0. "Il pubblico ha bisogno della territorialità" afferma deciso il Direttore. "Oramai anche la ristorazione non è

più il semplice atto di mangiare, bensì è diventata un’esperienza, un’empatia a 360 gradi e noi garantiamo l’eccellenza proponendo prodotti locali famosi in tutto il mondo. La forza di questo territorio è quella di essere il territorio dell’incontaminato, che non trasforma niente. Hilton diceva ““Location, location, location””. Fonterverde ha bisogno di San Casciano e viceversa: all’interno del Resort sono stati assunti 130 dipendenti di cui l’80% sono proprio nativi di San Casciano dei Bagni”.

### **Core 5 Le criticità**

La mancanza di eventi, fiere e manifestazioni è quello che manca al territorio affinché si possano attrarre maggiori flussi turistici nazionali e mercato straniero. Un’ulteriore critica è la poca collaborazione della struttura di Fonteverde con i comuni e i comprensori limitrofi ad eccezione soltanto del comune ospitante di San Casciano dei Bagni.

### **5.1.7 Considerazioni finali**

Considerazione finale primaria da sottolineare circa l'analisi del prodotto è che, seppur all'interno di un'area territoriale relativamente piccola, quale quella della Val di Chiana, l'offerta e la varietà di strutture specializzate nel termale è molto diversificata tale da rendere il prodotto adatto a qualunque tipologia di target di clientela. Dall'alta società legata al lusso di Fonteverde Tuscan Resort di San Casciano dei Bagni, alle famiglie nelle nuove Piscine Theia di Chianciano Terme, alle persone anziane che sono sottoposte a trattamenti terapeutici eccellenti a Montepulciano Terme e infine alle coppie in cerca di una serata romantica sotto il cielo toscano immersi nelle vasche libere nelle remote campagne, la Val di Chiana offre un portafoglio di emozioni diversificate legate al termale.

Numerosi spunti di riflessione traggono origine dalle interviste ai principali referenti del mercato termale, che per la loro esperienza professionale hanno saputo descrivere lo scenario attuale in maniera analitica e approfondita.

Emerge la forte consapevolezza delle unicità delle proprietà delle acque termali che il territorio offre alla popolazione locale e ai visitatori. Sembra inoltre essere condivisa l'idea di fare sistema, di trasformazione di opportunità in sinergie, di creare valore aggiunto, di andare oltre i confini comunali e di unire le proprie risorse che, tuttavia, negli anni non si è quasi mai trasformata in idee e progetti concreti.

Inoltre sono molte le criticità espresse nelle loro parole. Sono emersi dei forti malcontenti circa la mancanza di strumenti di marketing e comunicazione all'avanguardia, dell'organizzazione di manifestazioni ed eventi promotori del territorio e infine la mancanza, più che mai, del servizio di trasporto pubblico efficiente per la facilitazione del soggiorno e dell'esperienza turistica che si proporre al turista in loco. Secondo una visione globalmente condivisa, scarseggia, infatti, il supporto morale e finanziario del pubblico, e il privato non sempre riesce ad arrivare dove il pubblico è carente. La carenza dei trasporti sono a oggi, il problema centrale e riconosciuto da tutti i soggetti operativi nel comprensorio senese e la prospettiva futura di realizzazione di reti di trasporto e di comunicazione più efficienti possibili, sia per la mobilità interna, sia per la mobilità internazionale, potrebbe essere l'obiettivo centrale di un piano integrato e sinergico di rivalutazione di uno dei territori più invidiati e affascinanti del nostro Paese.

## **Il prodotto enogastronomico**

Il turismo enogastronomico o ‘culinary’ tourism è un nuovo modo di viaggiare che sta crescendo in maniera esponenziale negli ultimi anni. I viaggiatori sono alla continua ricerca di sapori, di tradizioni e di sensazioni uniche e tipiche per un determinato territorio. Il cibo diventa vettore di cultura, di valori legati al territorio e di emozioni. Nel 2006 Ignato e Smith definirono il culinary tourism come ‘*trips during which the purchase or consumption of regional foods (including beverages), or the observation and study of food production (from agriculture to cooking schools), represent a significant motivation or activity*’.

Similmente MacDonald and Deneault (2001, p 13) sostengono che in ambito enogastronomico i turisti soddisfano le loro aspettative quando ‘*immerse themselves in the culture they are visiting thorough authentic and engaging experiences with people, cuisine, wine and other cultural activities*’. L’incontro fra gastronomia e cultura è diventato negli anni quel connubio rappresentante di un’innovativa e opportunità di utilizzo alternativo e diversificato del patrimonio rurale.

#### **5.2.0 L’offerta enogastronomica dell’area VATO**

Il territorio dell’area VATO vanta un’offerta enogastronomica di prodotti eccellenti sia su scala nazionale che a livello internazionale. I principali prodotti tipici dell’area sono di seguito elencati:

##### Val di Chiana

- L’olio extravergine d’oliva, derivato da olive ancora colte a mano, dal sapore sapidissimo e fruttato;
- Formaggio (*cacio*) pecorino di puro latte di pecore allevate all’aperto
- vino Nobile di Montepulciano, il primo vino che ha potuto fregiarsi della denominazione *d.o.c.g.*,
- Vino Bianco Vergine Val di chiana, dal sapore fruttato di mela Golden, glicine e sentore di frutta tropicale.
- Carne chianina: dalla quale si traggono le gigantesche fiorentine da cuocere rigorosamente alla brace.

##### Val d’Orcia

- L’olio extravergine DOP (a Denominazione di Origine Protetta) “Terre di Siena” deriva da olive di varietà moraiolo, frantoio e leccino, ha un odore fruttato e un gusto amaro e leggermente piccante. Bellissimi oliveti caratterizzano il paesaggio dei cinque Comuni della valle

- Lo zafferano: profumatissima spezia che si ricava dagli stigmi di crochi soggetti a decenni di selezione e d'incroci.
- Pecorino (o cacio) di Pienza, che ha raggiunto da qualche tempo una notorietà internazionale
- Montalcino è ricordata fin dal Quattrocento per i suoi vini rossi. Rispettivamente nel 1966 e 1980, il Brunello è stato tra i primi vini italiani a fregiarsi dei titoli DOC (Denominazione di Origine Controllata) e DOCG (Denominazione di Origine Controllata e Garantita).

### Orvietano

- Vini DOC: Orvieto rosso, l' Orvieto classico, Orvieto classico superiore, Lago di Corbara, Colli amerini
- L'olio extravergine di oliva
- I Muffati
- Le zone di Melezzole, Camerata e Montecchio sono famose per le castagne che hanno ottenuto il marchio DOC
- Di funghi ce ne sono in abbondanza in tutto l'orvietano soprattutto nell'area di Selva di meana e del monte Peglia
- Tra le carni un posto di rilievo ha la cacciagione con prevalenza di lepre, cinghiale e palombe sempre cucinati con intingoli saporiti e corposi.
- Tra i piatti più tipici e singolari vi sono la gallina ubriaca così chiamata perché il principale ingrediente è il buon vino di Orvieto, gli umbrichelli (impasto di acqua e farina) e le tagliatelle fatte a mano. Tra le minestre è la zuppa di ceci e quella di ceci e castagne che predomina nell'area del monte.
- Ancora dalla tradizione citiamo i maccheroni dolci (in uso a Natale), lumachelle (impasto di acqua, farina e formaggio arrotolato a forma di chiocciola), cicale (una specie di frittelle di fiori di zucca), tortucce (fatte con pasta fritta), ciambelline all'anice.

### Trasimeno

- Fagiolina del Trasimeno piccolo consorzio costo elevato prodotto nicchia interessante
- Vini DOC: Colli Tiberini, Colli Perugini, Colli del Trasimeno
- Olio DOP dell'Umbria e la 'Dolce Agogia' varietà locale del territorio
- Zafferano di Città della Pieve piccola nicchia
- Salumi e prodotti derivati dalla trasformazione dell'allevamento dei suini

### 5.2.1 Il prodotto ‘vino’

Per analizzare al meglio in che misura e in che modo le realtà locali legate all’offerta enogastronomica collaborino ad una promozione turistica integrata del territorio, della sua storia e della sua cultura, è stato elaborato una analisi focalizzata in particolar modo sul prodotto VINO che per l’area VATO sta a indicare:

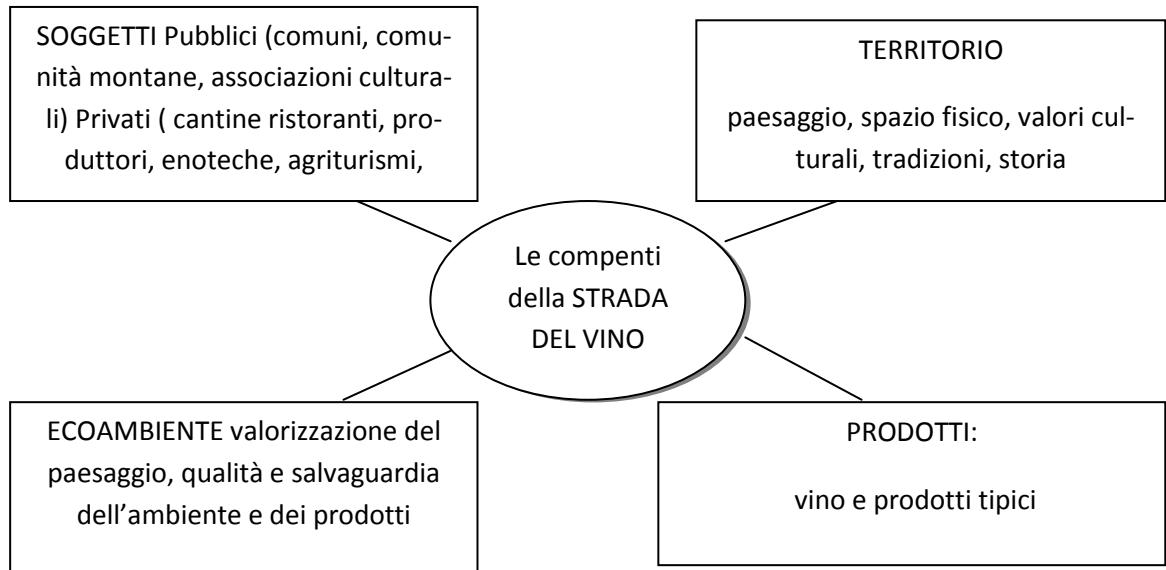
- Un elemento di rappresentatività del territorio e fonte di attrazione turistica
- Prodotto di qualità ed eccellenza
- Prodotto tipico grazie al forte legame con il territorio che lo rende irriproducibile
- Mezzo per la valorizzazione del territorio (marketing territoriale)

Nel luglio 1999 con la legge quadro n. 268 sono state regolate le ‘Strade del vino e dei sapori definite come *“percorsi segnalati e pubblicizzati con appositi cartelli, lungo i quali insistono valori naturali, culturali e ambientali, vigneti e cantine di aziende agricole o associate aperte al pubblico”*’. Le Strade del Vino sono un sistema integrato di offerte turistiche che si snodano per un intero percorso lungo il quale si collocano luoghi del vino visitabili (vigneti, aziende, cantine) e attività imprenditoriali collegate (ristoranti, alberghi, agriturismi, enoteche, ecc.).

Secondo il IV° Rapporto sul turismo del Vino, presentato dall’Associazione Nazionale Città del Vino i turisti del vino in Italia sono 4000; il fatturato stimato è di 2.000 milioni di euro; la spesa media giornaliera del turista del vino è di 149 euro; le Strade del vino sono 112 e coinvolgono circa 58.000.000 km<sup>2</sup> di superficie; i comuni interessati dalle Strade del Vino sono 11.335 e le aziende coinvolte sono 11.000.

Focalizzare la ricerca sull’operato delle Strade del Vino e dei Prodotti tipici non vuol dire quindi meramente analizzare l’offerta enogastronomica, bensì indagare sullo stato di collaborazione integrata e sinergica che si dovrebbe manifestare lungo i percorsi delle strade tra tutti gli attori pubblici e privati che intervengono nella pianificazione dell’offerta (Fig 10).

Figura 11: Componenti delle strade del vino



### 5.2.2. Le interviste con i referenti delle Strade del Vino

Anche per il prodotto enogastronomico, così come quello termale, sono stati organizzati degli incontri con alcuni dei referenti principali. Le persone intervistate per l'analisi dell'offerta enogastronomica sono persone che sono a stretto contatto con la realtà delle associazioni delle strade del vino più famose dell'area VATO:

- *Gianna Goti: Ufficio booking della Strada del vino Nobile di Montepulciano e dei sapori della Val di Chiana Senese*
- *Danca Caccavello: Segretaria dell'associazione delle Strade del Vino Etrusco Romana*
- *Louis Montagnoli: Dirigente della Comunità Montana e referente della Strada del vino dei Colli del Trasimeno*
- *Consorzio del Brunello di Montalcino: Materiale informativo inviato da*

*info@consorziobrunellodimontalcino.com*

▪ **Strada del vino Nobile di Montepulciano e dei sapori della Val di Chiana Senese**

Referente intervistato: *Dottoressa Gianna Goti – Ufficio Booking*



La Dottoressa Goti Gianna, è l'attuale responsabile del 'booking' per l'associazione della '**Strada del Vino Nobile di Montepulciano e dei sapori della Val di Chiana Senese**' o, in forma abbreviata, '**Strada**'.

L'Associazione senza scopo di lucro "Strada" nasce con l'obiettivo di promuovere, in Italia e all'estero, la conoscenza del territorio di Montepulciano, del Vino Nobile e di tutti i prodotti ambientali, agricoli e culturali dell'area della "Strada".

Afferma la Dottoressa Goti: "Con l'eliminazione delle APT provinciali, nell'agosto 2014, Strada è diventata' il braccio operativo per la promozione e valorizzazione di tutto l'intero comprensorio della Val di chiana e non soltanto per l'area di Montepulciano, dove in Piazza Grande ha la sede amministrativa. E' da poco meno di un anno quindi che la nostra organizzazione ha intrapreso un lungo processo di collaborazione tra i nove comuni del comprensorio quali: Cetona, Chianciano Terme, Chiusi, Montepulciano, Pienza, San Casciano dei Bagni, Sarteano, Sinalunga, Torrita di Siena, Trequanda".

Gli obiettivi di questa nuova identità, che prima era solita operare solo su Montepulciano, è evidente che sono cambiati. A oggi, le priorità dell'associazione sono:

- Garantire un'esperienza turistica che legata all'idea del "non perdersi nulla" di quello che il territorio è in grado di offrire;
- promuovere la conoscenza di ogni singolo comune e in particolar modo di una sua principale caratteristica
- incentivare lo sviluppo economico
- promuovere lo sviluppo di una moderna imprenditorialità, capace e motivata, attraverso la formazione e l'aggiornamento professionale;
- compiere attività di studio, formative e di aggiornamento nel campo delle tecniche gestionali e di marketing, svolgere ricerche di mercato e svolgere programmi di ricerca scientifica, tecnologica, progettuale per il perseguitamento dello scopo associativo;

- Sviluppare l'accoglienza turistica anche in collaborazione con la Regione Toscana, le Amministrazioni Comunali e gli altri Enti e Associazioni competenti in materia, attraverso la promozione di "turismi";
- Produrre materiale promo-pubblicitario per la valorizzazione dell'ambiente naturale, storico e culturale del territorio; progettare, divulgare e commercializzare guide, libri, cartoline eccetera;
- Favorire l'acquisizione di clientela italiana ed estera, mediante iniziative d'intermediazione e gestione di sistemi d'informatizzazione, nei settori della tele-prenotazione, della tele-informazione, dell'assistenza al turista, di tecnologie innovative e di rete;
- Gestire le attività relative all'intermediazione turistica, compreso la conduzione di agenzia di viaggio e di attività di Tour Operator;
- Ricercare finanziamenti e contributi ad ogni livello istituzionale per favorire il raggiungimento degli scopi sociali;

Tali priorità condividono l'obiettivo finale di creare una sinergia e un sistema integrato di collaborazione tra le nove identità che convivono nella stessa realtà comprensoriale della Val di Chiana Senese.

Anche prima di Agosto 2014, l'offerta di servizi turistici della Strada del Vino Nobile era incentrata sulla valorizzazione del territorio attraverso l'organizzazione di tour a tema, da quello natura a quello sport o quello degustazione. Ogni tour mira a garantire un'esperienza a contatto con il territorio; racconta la Signora Goti, “quando il turista specialmente straniero sceglie il tour che prevede la visita al produttore agricolo, fanno sì che egli possa toccare e vedere con mano il concetto di produzione propria e agricola. Il territorio è pieno di prodotti enogastronomici eccellenti a km0 e la nostra missione è quella di valorizzare l'intera filiera di produzione, anche l'esperienza del consumatore finale”.

Al fine di facilitare l'organizzazione di pacchetti soggiorno itineranti tra diversi comuni, terme cantine e strutture ricettive della Val di Chiana, la Dottoressa Goti racconta che da poco hanno formato l'agenzia turistica 'VALDICHIANA LIVING'. Tale agenzia permette alla 'Strada del Vino Nobile di Montepulciano e dei sapori della Val di Chiana senese' di gestire con l'organizzazione dei soggiorni delle persone attraverso l'utilizzo di un brand più forte. Le problematiche che Strada, in qualità di nuovo braccio operativo, debba affrontare in questa prima fase di spinta e di lancio sono:

- Comunicazione: al momento non c'è un sistema di comunicazione e di scambio d'informazioni e materiali tra Strada e i nove singoli comuni i quali, inoltre, non hanno un principale referente cui far riferimento.
- Servizio di trasporto pubblico: a Montepulciano non ci sono mezzi pubblici durante la domenica e nei giorni feriali solo un taxi e un NCC sono disponibili. Sottolinea la Dottoressa Goti “E' davvero un disastro! Proprio oggi la mia collega si trova a Perugia per una trattativa in corso tra RYANIAIR e l'aeroporto, sperando che qualcosa si riesca ad ottenerre circa le aperture di nuove tratte e l'aumento dei voli sia nazionali che internazionali”

- **Strada del vino Etrusco Romana**



*Referente intervistato : Dottoressa Danca Caccavello*

*Segretaria della Strada dei vini etrusco romana*

La Dottoressa Caccavello, lavora da molti anni, come dipendente pubblica per il comune di Orvieto nell'ufficio S.T.A informazioni davanti al meraviglioso Duomo della Città. Inoltre, da ben tredici anni, è l'attuale segretaria della Strada dei Vini Etrusco Romana. Il nome deriva dal fatto che la Strada, che comprende molti comuni dell'Orvietano, è 'tagliata' dal fiume Tevere, che nel passato delimitava i confini tra il popolo etrusco e quello romano. Dice la Dottoressa: “Sin dai tempi degli etruschi il prodotto enogastronomico del ‘vino’ era centrale nella società. Qualunque affresco etrusco raffigura scene legate alla degustazione o la produzione del vino. La città di Orvieto è stata nei secoli riconosciuta come la principale produttrice viti-vinicola. Partendo dai Romani, ad alcuni Papi, a Garibaldi e D'annunzio fino ad arrivare a Luca Signorelli, autore della Cappella di San Brizio del Duomo, il vino è stato utilizzato come simbolo per dimostrazioni di riconoscenza. Non tutti sanno, che a oggi Orvieto produce il 52% della produzione di tutta l'Umbria”. Dalle prime parole della Dottoressa Caccavello emerge quindi come da secoli il vino sia a oggi il più forte elemento di riconoscibilità della città di Orvieto, insieme al meraviglioso Duomo che, al suo interno, lo ricorda in numerosi affreschi. Secondo il parere esperto della Signora Caccavello, il motivo che rendere il vino di Orvieto così pregiato è che le cantine della zona sono in tufo, un materiale che permette di mantenere la temperatura costante a 14° e che, durante l'estate e l'inverno, mitigano le temperature e rendono il vino dolce e piacevole. A oggi la Strada del Vino sta vivendo un forte periodo di crisi. Dice la Signora Caccavello: “Dal 2002 in poi, la Strada ha realizzato il logo, il claim, pacchetti, l'app per il cellulare, abbiamo investito tantissimo e ci siamo indebitati mol-

to. I produttori locali hanno, però hanno molta diffidenza nell'esporre il loro entusiasmo nell'associazione e spingono per un ribasso continuo circa la loro quota di partecipazione. Obiettivo della Strada del Vino è di creare una rete tra tutte le piccole realtà vitivinicole della zona e far vivere al turista una 'experience di simbiosi con il territorio'.

Due sono le cose che confermano la volontà di fare sistema: il nome "Strada del vino etrusco romana in Umbria" che rimanda all'idea dell'intera regione come protagonista, e inoltre la recente partecipazione al progetto 'Io vado per la mia strada' del coordinamento regionale umbro che ha raccolto la partecipazione delle Strade del Cantico, Strada dell'Agrantino, Strada dei Colli del Trasimeno, Strada dell'olio d'oliva e la Strada dei Vini Etrusco Romana.

L'orvietano è un territorio che enologicamente riesce a offrire tutta la gamma di prodotti possibili: dal vino da tavola per le famiglie, ai vini D.O.C. e I.G.T, ai passiti, alle vendemmie tardive, fino ai pregiatissimi Muffati che, a oggi, sono gli unici in tutta Italia ad aver ottenuto la denominazione D.O.C.

Riguardo al territorio dell'Orvietano e le sue criticità, la Dottoressa Caccavello ha saputo descrivere la situazione attuale in modo critico ed analitico. "La forza del comprensorio dell'Orvietano sono sicuramente Orvieto e il suo Duomo. I punti di forza della città di Orvieto sono la sua storia, la sua posizione geologica sulla rupe, la sua accessibilità in treno ed in autostrada ma soprattutto l'arte di cui il Duomo ne è protagonista. I trasporti non sono assolutamente un problema, la funicolare di Orvieto è stata inaugurata nel 1888 e funzionava ad acqua. L'impiego pubblico del Comune è sempre stato più forte di quello dei privati: hanno investito tantissimo negli anni per la salvaguardia del patrimonio naturale e artistico della città. Il progetto ventennale 'Orvieto e Todi' è stato un lavoro incentrato sul sistema di mobilità e sicurezza dell'instabilità della città per la sua posizione in cima alla rupe. A oggi ci sono mille tiranti invisibili che reggono Orvieto." Quali sono allora i problemi attuali? "La posizione geografica della città è la sua forza, ma allo stesso tempo la sua debolezza. I flussi di passaggio dei turisti a Orvieto sono circa un milione l'anno, ma l'indice di permanenza media rimane fermo a circa 1,8 giorni. Questo vuol dire che la città da qualche tempo è vista come una città di passaggio dove è difficile pensare di restare per più di ventiquattro ore. Orvieto non è una *destination* finale, è una città caratterizzata da un flusso prettamente non stanziente e questo è un grave problema per le strutture ricettive che chiudono, specialmente quelle alberghiere. Abbiamo invece molte residenze di campagna, B&B, country house che vendono l'experience della vita semplice di campagna degli abitanti del territorio, tuttavia la crisi delle strutture alberghiere è talmente forte da rendere comunque la media complessiva della perma-

nenza giornaliera ferma solo a 1,8. Ci sentiamo al centro del mondo ma, in realtà, questa è una nostra grande debolezza e l'unica soluzione per poterla risolvere è la collaborazione tra Orvieto e i comuni del comprensorio circostante per rendere il territorio una *destination completa*. I commercianti della città che aprono la loro attività nelle vie del centro non sono un metodo di fare rete e sistema. Il commerciante aspetta che il turista entri nel suo negozio per comprare dei prodotti senza penare che quest'ultimo, prima di rimanere affascinato dalle sue vetrine, deve essere affascinato e attratto dalla città tanto da scegliere di venire a visitarla. Il simbolo del comprensorio che potrebbe fungere da aggregato è proprio il Duomo, per la sua fama, per quello che racconta e rappresenta ma, i comuni limitrofi si sentono esclusi perché non direttamente coinvolti. Il comune di Orvieto dovrebbe fare aggregato, ma l'aggregato è un problema politico che allo stesso tempo deriva da un problema culturale. Infine, il problema finanziario ci costringe a restare in una situazione di stallo: il bilancio del comune di Orvieto e di tutti i piccoli comuni limitrofi sono bilanci ormai ingessati; due anni fa abbiamo rischiato il default.”

▪ **Strada del vino dei Colli del Trasimeno**

*Referente intervistato: Dottor Louis Montagnoli Dirigente della Comunità Montana e referente della Strada del vino dei Colli del Trasimeno*



La Comunità Montana - Associazione dei Comuni "Trasimeno - Medio Tevere" è un Ente Pubblico Locale ed è un'Associazione fra tredici enti comunali del territorio i quali obiettivi sono da anni legati alla promozione dello sviluppo sostenibile, dell'associazionismo e della storia e cultura della destinazione.

L'intervistato Dottor Montagnoli Louis è l'attuale Dirigente della Comunità Montana che, inoltre, funge anche da segreteria alla Strada del vino dei Colli del Trasimeno. La "Strada del Vino Colli del Trasimeno" è stata progettata per trasmettere al visitatore un'immediata sensazione di armonia tra territorio, cultura e qualità. Nonostante le modeste risorse sia umane che economiche, la Strada è molto attiva per la promozione e la valorizzazione di progetti, attrazioni e attività. Il Dottor Montagnoli ne cita alcune come le più rilevanti:

- La partecipazione al Salone del gusto di Stoccarda per la valorizzare del comprensorio del Trasimeno a livello internazionale.
- Il continuo contatto con i giornalisti e gli educational della stampa specializzata,
- La realizzazione del progetto ‘Km0’ che prevede che i turisti presenti nelle strutture ricettive possano vivere delle esperienze gustative nelle fattorie dei produttori locali del territorio.
- Il progetto per la costruzione di un Wine bar della Strada del Vino come hub centrale di smaltimento verso i vari percorsi in montagna o le degustazioni.

Tuttavia la qualità complessiva dell’esperienza turistica associata al prodotto enogastronomico che il comprensorio del Trasimeno offre, il Dottor Montagnoli la definisce comunque ‘un’esperienza inadeguata’. L’aggettivazione deriva dal fatto che ci sono molte problematiche in gioco, di seguito esplicate.

Il primo problema è legato al fatto che spesso i ristoranti sul territorio o le strutture ricettive locali non offrono, sulla loro tavola, dei vini del territorio a Km0 e molto spesso manca una competenza in materia agro-alimentare.

Un secondo problema è l’assenza di un effetto di collante e di rete tra i soggetti pubblici e privati, i servizi offerti dalle imprese restano assestanti e non sembra esserci una voglia di collaborazione sinergica tra gli operatori locali. Vi è una forte incapacità di penetrazione del mercato per l’incoming turistico perché non c’è una rete interna solida di gestione della destinazione turistica. Le associazioni locali sono facilmente sovrastate da operatori esteri o da soggetti che cercano di coprire la mancanza di servizi organizzandoli in maniera autonoma.

Infine c’è un problema forte di diversificazione e identità del prodotto locale offerto e l’odierno sistema di commercializzazione non riesce a sopperire a tal esigenza. La comunità Montana ha fatto diversi progetti per supportare l’attività d’incoming della domanda e diffusione della conoscenza del comprensorio, della sua cultura e dei suoi prodotti attraverso agenzie turistiche, educational ed anche operatori stranieri. Come già prima emerso dall’analisi statistica, l’offerta ricettiva del comprensorio non offre alcun tipo di strutture alberghiere di lusso e in generale una scarsa percentuale di alberghi rispetto alle strutture extralberghiere. Tale realtà, spiega il Dottor Montagnoli, è la conseguenza del fatto che il 50% del mercato turistico è legato all’offerta di numerosi campeggi lungo il lago Trasimeno che inevitabilmente ‘destabilizzano’ l’idea di esperienza turistica che alcune realtà, quali la Strada del vino dei Colli del Trasimeno o l’associazione della Comunità Montana, hanno intenzione di proporre ai turisti. Afferma il Direttore Montagnoli: “Se da un lato il turismo di campeggio rappresenta una diversificazione dell’offerta attraverso il ‘prodotto lacuale’ dall’altro, è un turismo legato

a un tipo di domanda che solitamente ha un'idea di vacanza legata al risparmio, al riposo in riva al lago, con poche prospettive di partecipazione a gite, percorsi o degustazioni alla scoperta dei prodotti locali". Tali considerazioni, confermano alcuni key issues emersi dall'analisi statistica del Trasimeno. Il grande afflusso di turisti stranieri, spiegato dalla forte attrazione del turismo di campeggio, quali olandesi, belgi tedeschi, è più elevato rispetto a quello nazionale e il loro periodo di soggiorno si aggira a una media di 6-7 giorni circa. Il mercato italiano è sia confinante per i flussi provenienti dal Lazio e della Toscana, sia legato al nord Italia. Il calo delle presenze dei flussi italiani è un problema di natura ambientale, afferma il Direttor Montagnoli. "Dal 2000 al 2014 il lago Trasimeno ha vissuto una problematica ecologica molto delicata legata all'acqua laminare del lago causante problemi per traghetti e per la fauna. Il 2015 rappresenta un anno di cambiamenti: adesso siamo nella fase opposta. Mi fa piacere pensare che da quest'anno ci possa essere una svolta positiva del flusso del mercato italiano".

▪ **Consorzio del Vino del Brunello di Montalcino**

*Materiale informativo ricavato dalla segreteria del consorzio*

*(info@consorziobrunellodimontalcino.com)*



La città di Montalcino è un paesaggio agricolo di grande storia e di grande bellezza che, dal 2004, è iscritto dall'Unesco nel Patrimonio dell'umanità. Il territorio montalcinese è costituito da una sola grande collina in gran parte coperta di boschi. Le coltivazioni alternano vigneti, oliveti e seminativi con un gran numero di edifici in pietra che testimoniano la centenaria coltivazione di queste terre. Montalcino con le frazioni di Castelnuovo dell'Abate, Sant'Angelo e Torrenieri sono piccole città d'arte e complessivamente hanno una popolazione poco superiore ai cinquemila abitanti.

Il Consorzio del Vino Brunello di Montalcino è nato nel 1967 all'indomani del riconoscimento della D.O.C., come libera associazione fra i produttori, intenzionati a tutelare il loro vino. Rappresenta uno strumento di scrupolosa e responsabile autodisciplina, sollecitando un coagulo fra aziende vecchie e nuove, piccole e grandi, così che le consolidate e sagge abitudini sono diventate una comune strategia per il successo qualitativo.

Il Consorzio tutela, controlla e valorizza tutti e quattro i vini a denominazione di Montalcino: Brunello di Montalcino, Rosso di Montalcino, Moscadello di Montalcino e Sant'Antimo. Il 100% dei produttori, unico caso in Italia, sono iscritti al Consorzio, incaricato dal Ministero delle Politiche Agricole per la tutela e per i controlli. I produttori sono 250 (di cui 208 imbotigliatori), tutti associati al Consorzio. Complessivamente gli ettari a vigneto nel territorio di Montalcino sono 3500 così ripartiti:

- 2100 ettari coltivati a Brunello di Montalcino;
- 510 ettari coltivati a Rosso di Montalcino;
- 50 ettari coltivati a Moscadello di Montalcino;
- 480 ettari coltivati a Sant'Antimo Doc; la restante parte è coltivata a Igt.

Mediamente ogni anno sono prodotte 9.000.000 bottiglie di Brunello di Montalcino, 4.500.000 di Rosso di Montalcino, 40.000 di Moscadello di Montalcino e 400.000 di Sant'Antimo. L'export copre circa il 65% della produzione e il valore complessivo del giro d'affari del settore vitivinicolo a Montalcino è mediamente di 160 milioni di Euro.

#### Attività e Scopi (Statuto Sociale Vigente):

Il consorzio riconosciuto ai sensi dell'articolo 17, comma 1 del D.lgs 61/2010 ha lo scopo di:

- a. Avanzare le proposte di disciplina regolamentare e svolgere compiti consultivi relativi alla **DOCG BRUNELLO DI MONTALCINO**, alla **DOC ROSSO DI MONTALCINO**, alla **DOC MOSCADELLO DI MONTALCINO** e alla **DOC SANT'ANTIMO**
- b. Espletare attività di assistenza tecnica, di proposta, di studio, di valutazione economico-congiunturale delle DOC e DOCG tutelate, nonché ogni altra attività finalizzata alla valorizzazione del prodotto sotto il profilo tecnico dell'immagine
- c. Collaborare, secondo le direttive impartite dal Ministero, alla tutela e alla salvaguardia delle DOC o delle DOCG tutelate da abusi, atti di concorrenza sleale, contraffazioni, uso improprio delle denominazioni tutelate e comportamenti comunque vietati dalla legge; collaborare altresì con le regioni e province per lo svolgimento delle attività di competenza delle stesse
- d. Svolgere, nei confronti dei soli associati le funzioni di tutela, di promozione, di valorizzazione, di informazione del consumatore e di cura generale degli interessi della relativa denominazione, nonché azioni di vigilanza da espletare prevalentemente alla fase del commercio, in collaborazione con l'ispettorato centrale della tutela della qualità e repressione frodi dei prodotti agro-alimentari e in raccordo con le regioni e province autonome.

Gli eventi promozionali 2015 a Montalcino e nel mondo :

Benvenuto Brunello in USA	New York · Gotham Hall San Francisco · Fairmont Hotel
Degustazione con AIS	Sondrio
Incoming Buy Wine	Montalcino
Benvenuto Brunello	Montalcino
Benvenuto Brunello Canada	Vancouver e Calgary
Prowein	Düsseldorf
Vinality	Verona
Seminari in Germania progetto Top of the Dop Brunello/Franciacorta	Stoccarda, Berlino, Francoforte
Incoming giornalisti UK progetto Top of the Dop Brunello/Franciacorta	Edinburgo, UK
Vinexpo Bordeaux	Bordeaux
Seminari in UK progetto Top of the Dop Brunel- lo/Franciacorta	Edinburgo, UK
Incoming Enoteche Vinarius ITALIA	Montalcino
Benvenuto Brunello ITALIA	Una città da definire
Benvenuto Brunello GIAPPONE	Tokio e Osaka
Hong Kong International Wine&Spirits Fair	Hong Kong
Prowein China	Shanghai

## **Conclusioni sull' analisi dei prodotti termale ed enogastronomico**

- 5.3.1 Posizionamento sulla curva del ciclo di vita
- 5.3.2 Schede riepilogative
- 5.3.3 Analisi benchmark

### 5.3.1 Posizionamento dei prodotti turistici sulla curva del ciclo di vita

La teoria del Product Life Cycle (PLC) è un concetto che cerca di identificare alcune delle leggi che regolano l'evoluzione delle vendite di un prodotto durante il suo periodo di vita. Numerosi studi hanno evidenziato che, per ciascun prodotto, dal momento dell'introduzione a quello del ritiro dal mercato, è possibile individuare alcune specifiche fasi inerenti alla sua esistenza. Tali considerazioni possono essere adottate anche per i prodotti turistici.

Solitamente le fasi del ciclo di vita di un prodotto o servizio sono quattro:

1. Il lancio: ovvero il momento d'introduzione del prodotto-servizio sul mercato
2. Lo sviluppo: ovvero il periodo di progressiva conoscenza del prodotto-servizio da parte dei consumatori
3. La maturità: ovvero la fase di massima affermazione del prodotto-servizio sul mercato
4. Il declino: ovvero il momento della circa progressiva diminuzione della domanda da parte dei consumatori

A conclusione dell'analisi del prodotto termale ed enogastronomico, possiamo quindi affermare che questi si trovano a vivere attualmente:

- La fase di sviluppo: prodotto termale inteso come wellness
- La fase di maturità: prodotto enogastronomico (vino) e il prodotto termale inteso come terapeutico

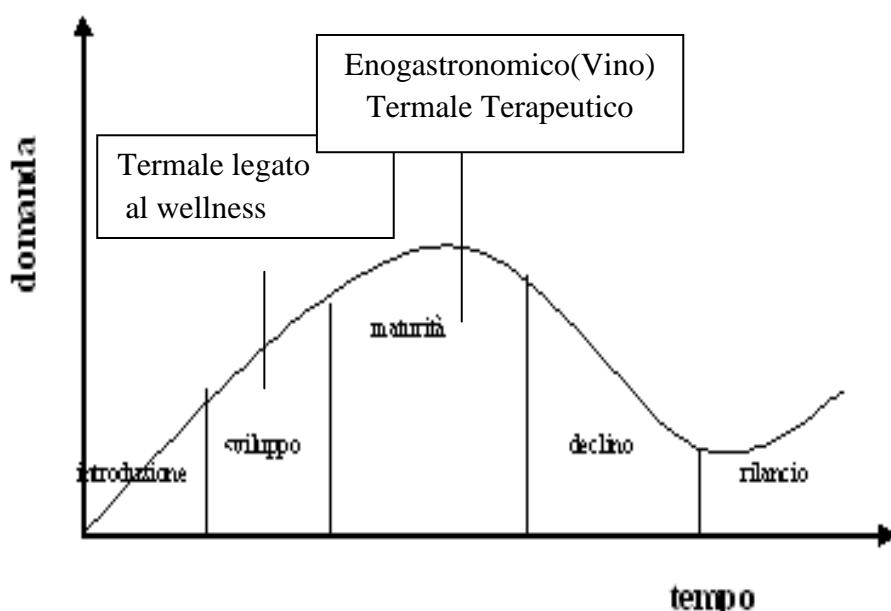


Figura 12: Il ciclo di vita del prodotto (PLC)

### 5.3.2 Schede riepilogative

<b>Scheda Prodotto Termale – Comprensori della Val di Chiana Val d’Orcia</b>	
<b>I siti termali</b>	<p>Terme di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terme di Chianciano (Comune di Chianciano Terme)</li> <li>• Terme di Sant’Elena ( Comune di Chianciano Terme )</li> <li>• Terme di Montepulciano (Comune di Montepulciano)</li> <li>• Fonteverde Tuscan Resort e Spa (Comune di San Casciano Dei Bagni)</li> <li>• Bagni Naturali (Comune di San Casciano Dei Bagni)</li> <li>• Terme di Bagno Vignoni (Comune di San Quirico d’Orcia)</li> <li>• Bagni San Filippo (Comune di Castiglion d’Orcia)</li> </ul> <p>Servizi offerti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi di base: cure mediche-terapeutiche</li> <li>• Servizi innovativi: trattamenti naturopatici, offerta legata al well-being e alla medicina estetica, cure mediche pediatriche</li> </ul> <p>Elementi di unicità - Proprietà curative delle acque termali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cura di malattie artroreumatiche e nevralgiche, inalazioni ed irrigazioni (Bagno Vignoni)</li> <li>• Analgesiche, antinfiammatorie e miorilassanti per le articolazioni e anticatarrali, fluidificanti e antimicrobiche (Bagni San Filippo e Montepulciano)</li> <li>• Fisioterapia e riabilitazione (Montepulciano)</li> <li>• Reumatologia (bagni e fanghi termali)</li> <li>• Azione coadiuvante nella terapia dell’osteoporosi (San Casciano dei Bagni)</li> <li>• terapia delle affezioni cardiovascolari (Chianciano Terme)</li> <li>• malattie epatobiliari (Chianciano Terme)</li> <li>• terapia idropinica delle malattie dell’apparato digerente (Chianciano Terme)</li> <li>• la cura delle affezioni dell’apparato urinario (Chianciano Terme)</li> </ul> <p>Percorsi Termali (alcuni esempi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Terme Sensoriali di Chianciano Terme offrono 4 percorsi alternativi : rilassante, energizzante, depurativo e il percorso del gusto</li> <li>- Fonteverde Tuscan Resort &amp;SPA (percorso detossinanti e rilassante)</li> </ul>
<b>Fattori specifici di</b>	<p>Strutture ricettive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alberghiere: 197</li> <li>- extralberghiere 865</li> </ul>

<b>attrattività</b>	<p>Strutture di ristorazione: 284</p> <p>Servizi turistici connessi al wellness: passeggiata a cavallo, escursioni in Ferrari e Vespa (Fonteverde Resort), bike tour, scuola del camminare, sport (golf)</p> <p>Shopping connesso al wellness:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'acqua oligominerale "Sant'Elena" e l'acqua minerale naturale "Marzia" commercializzate dalle Terme di Sant'Elena</li> <li>• Linea prodotti cosmetici Thermae e SPA (Chianciano Terme)</li> <li>• Linea cosmetica Eteria (Fonteverde Tuscan Resort &amp; SPA)</li> </ul>
<b>Fattori dell'offerta allargata</b>	<p>Come arrivare agli hub termali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In auto: Autostrada A1 (uscita Chiusi Chianciano Terme)</li> <li>- In treno: Stazione Ferroviaria Chiusi-Chianciano Terme</li> <li>- In aereo: Aeroporto di Roma Fiumicino km 200, aeroporto di Firenze Km 150, aeroporto di Perugia Km 100</li> </ul> <p>Punti d'informazione al turista:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sito web <a href="http://www.terredisiena.com">www.terredisiena.com</a></li> <li>- Siti web dei singoli centri termali</li> <li>- Portale informativo Val di Chiana : <a href="http://www.valdichiana.it">www.valdichiana.it</a></li> <li>- Portale informativo Val d'Orcia : <a href="http://www.portalevaldorcia.it">www.portalevaldorcia.it</a>; <a href="http://www.valdorcialife.it">www.valdorcialife.it</a></li> <li>- Ufficio informazioni turistiche presente in ogni comune dei comprensori</li> </ul>
<b>L'intangibile</b>	<p>I valori caratterizzanti l'offerta termale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificazione dell'offerta tale da rendere il prodotto adatto a qualunque tipologia di target di clientela: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lusso (Fonteverde)</li> <li>• Famiglie (Chianciano Terme)</li> <li>• Centro Wellness (presente in tutti gli hub termali)</li> <li>• Clienti sottoposti a cure terapeutiche (presente in tutti gli hub termali)</li> <li>• Bambini (Montepulciano)</li> </ul> </li> </ul> <p>Posizionamento dei singoli hub termali:</p>
<b>Criticità</b>	<p>Le criticità del sistema territoriale evidenziate dagli intervistati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenza servizio navetta pubblico da e per i singoli hub termali</li> <li>- Carenza organizzazione di eventi, fiere e manifestazioni</li> <li>- Assenza di rete integrata e di collaborazione tra i siti termali</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Scheda Prodotto Enogastronomico del Vino</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Comprensori della Val di Chiana Val d'Orcia Orvietano e Trasimeno</b></p>	
<b>L'offerta</b>	<p>Le strade del Vino e consorzi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strada del Vino Nobile di Montepulciano</li> <li>▪ Strada del Vino Etrusco Romana</li> <li>▪ Strada del Vino dei Colli del Trasimeno</li> <li>▪ Consorzio del Vino del Brunello di Montalcino</li> </ul> <p>Servizi offerti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wine tour: visite guidate di aziende vitivinicole produttrici</li> <li>▪ Gourmet tour</li> <li>▪ Corsi di cucina</li> <li>▪ Visite nelle botteghe artigiane</li> <li>▪ Pacchetti a tema tra arte, enogastronomia e artigianato che comprendono: pernottamento, degustazione, visite guidate, attività</li> </ul>
<b>Scopi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Salvaguardia dei prodotti DOC e DOCG</li> <li>▪ Promozione del territorio, della sua storia, cultura e tradizione</li> <li>▪ Tutela delle botteghe artigianali e delle cantine</li> <li>▪ Proporre un'esperienza turistica legata alla scoperta del gusto e della tradizione</li> </ul>
<b>Criticità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segnaletica danneggiata o assente</li> <li>▪ Segnaletica solo in lingua italiana ed in alcuni casi inglese</li> <li>▪ Risorse finanziarie carenti</li> <li>▪ Collaborazione scarsa con le autonomie locali</li> <li>▪ Quota di partecipazione alle 'Strade' e ai Consorzi non sostenibile per alcuni produttori locali</li> <li>▪ Alcuni ristoranti ed alcune strutture ricettive locali non offrono, sulla loro tavola, dei vini del territorio a Km0 e, molto spesso manca una competenza in materia agro-alimentare</li> </ul>

### 5.3.3 Analisi benchmark

Il *benchmarking* è una strategia comparativa tradizionalmente utilizzata dalle imprese per misurare la loro posizione competitiva nei confronti della concorrenza. L'intensificarsi dei processi di globalizzazione e soprattutto lo spostamento della competizione dal livello aziendale a quello territoriale tra paesi, sistemi regionali e sistemi locali-, ha suggerito l'opportunità di estendere l'applicazione di questa tecnica di analisi comparativa ai sistemi territoriali e ai diversi subsistemi che li compongono.

Tre sono i risultati attesi dall'analisi:

- Valutare la posizione competitiva del sistema indagato rispetto ai sistemi concorrenti;
- Individuare le fonti del vantaggio competitivo del sistema territoriale di riferimento, quello che fa registrare le migliori performance, il *benchmark* (letteralmente “livello di riferimento”);
- Ricavare suggerimenti e stimoli all'innovazione dall'analisi delle *best practices* adottate dal *benchmark*.

L'ultimo passo da compiere per avere un'analisi completa del prodotto termale e quello enogastronomico (vino), è dunque un'analisi benchmark. I due selezionati come riferimento sono rispettivamente:

- a. Montecatini Terme per il prodotto termale
- b. Il modello Francese delle Strade del Vino per il prodotto enogastronomico

#### a. Montecatini Terme

Prima di analizzare il modello turistico di Montecatini terme è necessaria una premessa.

Nel novembre 2007 è nato il progetto NECSTour per promuovere la collaborazione tra i vari Stati europei per lo sviluppo del turismo responsabile. A oggi sono state raccolte le adesioni da parte di ben ventotto Regioni Europee per il turismo tra cui la Toscana. Il progetto “Toscana Turistica Sostenibile & Competitiva” supporta la creazione di Destinazioni turistiche locali che siano conformi ai presidi della Rete NECSTour e adottino un sistema di sviluppo turistico sostenibile e competitivo. Cinquanta comuni dell'intera Toscana hanno aderito al progetto. All'interno dei comprensori della Val di Chiana e della Val d'Orcia c'è stata una minima presenza di adesioni (Chianciano Terme, Montepulciano e San Quirico d'Orcia).

Per ogni comune partecipante sono stati costituiti degli Osservatori Turistici di Destinazione (OTD) ovvero degli strumenti per definire le strategie e le azioni da compiere per lo sviluppo del Turismo che durante una prima fase (Fase 1) avevano il compito di avviare le attività di

ricerca e monitoraggio del turismo. A seguito della prima fase, la Fase 2 prevedeva l'assegnazione agli OTD del compito di creare dei Cluster di Destinazione e di Impresa e l'implementazione degli indicatori turistici sulla piattaforma online. Pochi OTD ad oggi si trovano ad avere svolto i suddetti compiti. Tra questi vi è proprio quello di Montecatini Terme (provincia di Pistoia) che al 2014 ha pubblicato un rapporto annuale, per la fase 2 del progetto, dal quale sono emerse delle valutazioni statistiche assolutamente positive.

Secondo l'OTD di Montecatini Terme, il comune è il secondo in classifica, dopo Firenze, per numero di arrivi e presenze turistiche per tutta la Toscana (figura13) con più di un milione e mezzo di presenze annuali.

Figura 13:Classica per numero di arrivi e presenze turistiche per i comuni della Toscana 2013

Tab. 9 - Classifica per numero di arrivi* e presenze turistiche, Comuni Toscani, 2013		
Comune	Arrivi	Presenze
1 Firenze	3.411.085	8.282.930
2 Montecatini-Terme	637.110	1.675.994
3 Pisa	629.136	1.628.405
4 Siena	423.738	1.040.073
5 Lucca	237.066	530.858
6 Chianciano Terme	235.034	713.026
7 Grosseto	214.967	1.151.702
8 Viareggio	199.395	898.976
9 Prato	194.464	444.474
10 Orbetello	191.906	1.091.484
Castiglione della		
11 Pescaia	187.230	1.229.183
12 Calenzano	175.974	346.059
13 Massa	174.279	795.006
14 San Gimignano	155.807	464.577
15 Sesto Fiorentino	151.694	295.610
16 Arezzo	147.622	313.531
17 Livorno	137.841	328.483
18 San Vincenzo	128.114	1.140.165
19 Bibbona	127.811	979.241
20 Piombino	121.958	797.332
21 Pietrasanta	119.749	550.977
22 Camaiore	117.712	497.450
23 Capoliveri	109.049	864.402
24 Campi Bisenzio	102.283	266.339
25 Forte dei Marmi	101.763	400.854
26 Portoferraio	90.349	580.189
27 Cecina	84.341	648.911
28 Rosignano Marittimo	83.357	569.450
29 Campo nell'Elba	78.498	541.781
30 Castagneto Carducci	76.669	678.028
31 Manciano	73.425	218.040
32 Montepulciano	72.293	197.433
33 Reggello	66.122	187.856
34 Follonica	65.564	528.805
35 Volterra	64.095	196.218
36 San Quirico d'Orcia	55.336	164.534
37 Figline Valdarno	54.404	416.513
38 Monte Argentario	53.542	188.222
39 San Giuliano Terme	52.931	419.023
40 Monteriggioni	51.291	140.361
Toscana totale generale	12.159.415	43.037.845

\* comuni > di 50.000 arrivi turistici

Fonte: Rapporto annuale 2014 OTD Montecatini Terme

Come si evince dalle figure 14 e 15 i flussi turistici hanno delle provenienze sia nazionali, sia estere.

Figura 14: arrivi e presenze turistiche per paesi di provenienza- Gennaio-dicembre 2013

AREA DI PROVENIENZA	ARRIVI			PRESENZE			PERM. MEDIA	
	2012	2013	Var %	2012	2013	Var %	2012	2013
	221.269	221.591	0,15	787.289	798.817	1,46	3,6	3,6
Unione Europea	221.269	221.591	0,15	787.289	798.817	1,46	3,6	3,6
Francia	42.712	43.084	0,87	112.567	113.560	0,88	2,6	2,6
Germania	43.046	42.332	-1,66	221.978	214.403	-3,41	5,2	5,1
Paesi Bassi	20.474	19.861	-2,99	87.348	95.359	9,17	4,3	4,8
Regno Unito	15.710	19.255	22,57	60.170	82.460	37,05	3,8	4,3
Spagna	18.328	14.424	-21,30	40.095	30.099	-24,93	2,2	2,1
Altri Paesi Europei	106.985	113.031	5,65	205.953	209.682	1,81	1,9	1,9
Russia	68.848	66.089	-4,01	118.923	114.112	-4,05	1,7	1,7
Turchia	13.352	19.851	48,67	22.554	33.235	47,36	1,7	1,7
Paesi Extraeuropei	111.885	115.617	3,34	208.126	206.367	-0,85	1,8	1,9
Cina	41.599	47.989	15,36	44.016	50.261	14,19	1,1	1,0
Stati Uniti	41.268	38.001	-7,92	103.330	94.348	-8,69	2,5	2,5
<b>TOTALE</b>	<b>440.139</b>	<b>450.239</b>	<b>2,29</b>	<b>1.201.368</b>	<b>1.214.866</b>	<b>1,12</b>	<b>2,7</b>	<b>2,7</b>

Fonte: Rapporto annuale 2014 OTD Montecatini Terme

Figura 15: arrivi e presenze turistiche per regione di provenienza Gennaio-Dicembre2013

REGIONE	Tab. 2 - ARRIVI E PRESENZE TURISTICHE PER REGIONE DI PROVENIENZA											
	ARRIVI					PRESENZE					PERMANENZA MEDIA	
	2012	%	2013	%	Var.%	2012	%	2013	%	Var.%	2012	2013
Abruzzo	89	0,64	312	1,60	250,56	194	0,74	474	1,46	144,33	2,2	1,5
Basilicata	105	0,76	52	0,27	-50,48	190	0,72	106	0,33	-44,21	1,8	2,0
Bolzano	63	0,45	90	0,46	42,86	77	0,29	155	0,48	101,30	1,2	1,7
Calabria	109	0,79	223	1,14	104,59	272	1,04	447	1,38	64,34	2,5	2,0
Campania	1.227	8,86	1.571	8,04	28,04	2.496	9,52	3.005	9,27	20,39	2,0	1,9
Emilia-Romagna	1.086	7,84	1.760	9,00	62,06	1.827	6,97	2.619	8,08	43,35	1,7	1,5
Friuli-Venezia Giulia	55	0,40	175	0,90	218,18	107	0,41	379	1,17	254,21	1,9	2,2
Lazio	3.812	27,51	6.532	33,42	71,35	6.393	24,39	9.730	30,03	52,20	1,7	1,5
Liguria	807	5,82	1.019	5,21	26,27	1.302	4,97	1.612	4,97	23,81	1,6	1,6
Lombardia	1.633	11,79	2.256	11,54	38,15	2.960	11,29	4.027	12,43	36,05	1,8	1,8
Marche	237	1,71	393	2,01	65,82	421	1,61	623	1,92	47,98	1,8	1,6
Molise	23	0,17	36	0,18	56,52	37	0,14	75	0,23	102,70	1,6	2,1
Piemonte	622	4,49	795	4,07	27,81	1.623	6,19	1.851	5,71	14,05	2,6	2,3
Puglia	353	2,55	338	1,73	-4,25	864	3,30	702	2,17	-18,75	2,4	2,1
Sardegna	56	0,40	105	0,54	87,50	140	0,53	237	0,73	69,29	2,5	2,3
Sicilia	304	2,19	171	0,87	-43,75	1.085	4,14	399	1,23	-63,23	3,6	2,3
Toscana	1.853	13,37	2.233	11,42	20,51	3.352	12,79	3.535	10,91	5,46	1,8	1,6
Trento	51	0,37	65	0,33	27,45	71	0,27	124	0,38	74,65	1,4	1,9
Umbria	193	1,39	573	2,93	196,89	279	1,06	723	2,23	159,14	1,4	1,3
Valle d'Aosta	8	0,06	3	0,02	-62,50	11	0,04	4	0,01	-63,64	1,4	1,3
Veneto	1.169	8,44	843	4,31	-27,89	2.512	9,58	1.577	4,87	-37,22	2,1	1,9
<b>TOTALE</b>	<b>13.855</b>	<b>100,00</b>	<b>19.545</b>	<b>100,00</b>	<b>41,07</b>	<b>26.213</b>	<b>100,00</b>	<b>32.404</b>	<b>100,00</b>	<b>23,62</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>

Fonte: Rapporto annuale 2014 OTD Montecatini Terme

Inoltre, tra gli indicatori turistici più significanti, troviamo:

Tasso di turisticità = 22,62 %

Indice di utilizzazione netta delle strutture = 41,58 %

Tasso di funzione turistico dinamica (presenze turistiche/residenti) = 82,57%

Fonte: Rapporto annuale 2014 OTD Montecatini Terme

Le ragioni che spiegano il successo della città di Montecatini Terme come destinazione turistica sono prettamente legate alla sua offerta termale e all'esperienza turistica di alta qualità ad essa associata, motivi per cui tale sito termale è stato selezionato come benchmark di riferimento. La città, con i suoi magnifici parchi, il suggestivo borgo, i locali alla moda e i palazzi che ancora ricordano storia e memorie lontane del 1700, offre una vacanza all'insegna del benessere, della cultura, della scoperta del territorio e della sua storia attraverso un'atmosfera un po' fuori dal tempo che la rende tanto unica.

Le acque termali appartengono al gruppo delle salso-solfate, essendo costituite prevalentemente da cloruri e solfati di Na e Mg. Contengono inoltre J, Br, Li, Ca, K, Si, Fosfati e zolfo.

Le otto strutture interne al giardino termale che, sono di seguito elencate, ognuna delle quali è legata a un tipo di esperienza termale diversa, a un periodo storico diverso:

- Terme Leopoldine
- Terme Excelsior
- Terme Tamerici
- Terme Tettuccio
- Terme Regina
- Terme Redi
- Terme La Salute
- Istituto Termale Grocco

Montecatini rappresenta la location ideale per chiunque sia alla ricerca di una dimora storica e inedita per l'organizzazione di eventi memorabili. Qualunque sia l'esigenza tra convegni, meeting, fiere, ceremonie, cene di gala, corsi di formazione e spettacoli, le Terme hanno la potenziale capacità di offrire, con eccellente qualità, la giusta soluzione e di garantire un servizio che, allo stesso tempo, fornisca valore aggiunto alla struttura, alla storia che racconta e a tutto il territorio circostante. Le Terme sono anche un set cinematografico ideale, luogo inedito per shooting fotografici. A differenza degli hub termali oggetto di analisi nelle pagine precedenti, Montecatini Terme ha inoltre:

- Un servizio shuffle per i turisti che arrivano agli aeroporti di Pisa e di Firenze,
- Un sito internet traducibile in cinque lingue (italiano, inglese, francese, russo, spagnolo)
- La Family Card riservata ai nuclei familiari (a partire da due adulti, limite di età per i figli massimo 17 anni) residenti a Montecatini e in tutta la provincia di Pistoia i quali hanno diritto alle seguenti agevolazioni:
  - Entrare 365 giorni all'anno alle Terme per bere le acque curative, passeggiare nel parco, rilassarsi ascoltando musica
  - Sconto 10% sull'ingresso in piscina termale Redi
  - sconto del 20% sulla linea di prodotti cosmetici Montecatini Aquathermal Complex®

Montecatini ha saputo quindi associare alle sue acque termali un contorno di emozioni, storia, tradizioni e territorio, ha saputo coinvolgere i residenti oltre che i turisti all'interno dell'offerta attraverso la Family Card, ha saputo diventare la seconda città Toscana dopo Firenze per il numero di presenze e arrivi. Il risultato attuale è quindi frutto di un processo di miglioramento continuo monitorato dall'OTD della città che, ha saputo rispettare con serietà e passione, le linee guida e le direttive del progetto NECTSour europeo.

#### **b. Il modello francese di marketing e comunicazione per le Strade del Vino**



Dal portale nazionale del turismo francese si accede, sotto la sezione gastronomia e vini, al portale dell'enoturismo dedicato all'informazione e alla promozione della qualità dei rinomati vigneti francesi.

*'Vivi un'esperienza unica visitando i vigneti francesi. Incontrare un vignaiolo nella sua cantina, passeggiare a piedi o in bici attraverso le vigne e i pendii, fare un percorso eno-ludico in famiglia, svegliarsi la mattina in un agriturismo o in un hôtel de charme e contemplare un vigneto di grande fama, iniziarsi alla degustazione... infinite sono le possibilità di scoprire la Francia dei vini che rivendica l'espressione di un art de vivre, di un'identità regionale segnata dal territorio'.*

Sono queste le prime parole che appaiono sulla pagina iniziale del portale. Nazionalismo, immagine, esperienza, qualità e unicità sono le sensazioni che dopo una prima navigazione sul sito web, vengono suscitate nella mente del turista in cerca di una destination finale.

La differenza primaria, che fa del modello Francese, il benchmark di riferimento per la nostra ultima analisi del prodotto enogastronomico, è sicuramente quella di essere un sistema di promozione turistica nazionale di tutte le Strade del Vino Francesi che sono classificate per regione come di seguito:

- Strada dei Vini della Borgogna
- Strada dei Vini della Valle del Rodano
- Strada dei Vini in Balagne
- Strada dei Vini diFronton
- Strada dei Vini dello Jura
- Strada dei Vini della Valle della Loira
- Strade di Champagne
- Strada dei Vini d'Alsazia

Con un semplice clik il turista, particolarmente interessato alla regione della Borgogna, ha la possibilità di accedere al sito ufficiale delle Strade del Vino della regione della Borgogna e scoprirne gli itinerari, gli eventi, scaricarne le mappe e i per percorsi in bici, a piedi, in moto o in macchine d'epoca. Da una prima visione a livello 'macro' di presentazione di tutte le Strade del Vino Francesi che condividono la bandiera, il territorio, la storia, le tradizioni della nazione, si accede ad presentazione 'micro' delle singole regioni e delle loro peculiarità. Inoltre il sito [it.rendezvousenfrance.com/it/enoturismoce](http://it.rendezvousenfrance.com/it/enoturismoce) fornisce testimonianze, articoli, video, immagini su argomenti che fungono da contorno e che rafforzano la qualità dell'esperienza che si vuole far vivere e i valori della tradizione vinicola francese quali:

- La vendemmia: cosa è, i periodi, le tecniche
- L'arte dell'assaggio
- La scelta del bicchiere: motivazioni sulla forma, la capienza, le dosi
- Classificazione e analisi enologica delle diverse varietà di uva
- L'arte del servire il vino

Prendendo come benchmark questo modello, a oggi non esiste un portale turistico ufficiale Italiano per la promozione delle nostre circa 150 Strade del Vino che funga da rete per una promozione più forte ed affidabile delle eccellenze enogastronomiche che ne sono protagoniste. Il mercato dell'enogastronomia italiana, in particolare per il prodotto vino, soffre quindi di non avere, per la sua promozione, immagine e notorietà a livello internazionale, un'organizzazione globale del sistema che funga da collante e da network. Si consiglia quindi l'assunzione di un atteggiamento diverso, volto a imparare e a guardare, con maggiore umiltà, le best practise adottate dai concorrenti più forti a livello internazionale.



## **CAPITOLO 6**

### **Fase 3**

**Proposta di PIANO STRATEGICO per lo sviluppo della competitività sostenibile della destinazione turistica**

A conclusione dell'analisi empirica del caso della destinazione turistica dei comprensori della Val di Chiana, Val d'Orcia, Orvietano e Trasimeno, considerando i key issues emersi dall'analisi statistica e tenendo conto di quanto realmente visto e analizzato durante i giorni di ricerca operativa sul territorio, di seguito saranno elencate nuovi obiettivi e linee strategico - operative come suggerimenti per il miglioramento della qualità, della gestione e dell'offerta turistica della destinazione VATO. Tali obiettivi e linee operative saranno di seguito presentati sotto l'aspetto di un 'piano strategico'.

Un processo di *pianificazione strategica* è l'insieme delle attività dirette a stabilire gli obiettivi che un'azienda deve raggiungere in un determinato arco di tempo, a individuarne le modalità di realizzazione e a predisporre i mezzi necessari allo scopo. Elaborare una strategia performante significa chiedersi e analizzare 'chi siamo e cosa facciamo adesso' e 'dove vogliamo arrivare e che obiettivi vogliamo raggiungere'. Il gap tra queste due distanti condizioni di partenza è rappresentato dall'implementazione e del successivo monitoraggio della strategia elaborata.

Le fasi tipiche di una pianificazione strategica sono:

- i. Analisi della situazione di partenza: individuazione dei punti di forza e debolezza
- ii. Definizione degli obiettivi di lunghissimo termine: vision e mission
- iii. Definizione degli obiettivi di medio/lungo termine
- iv. Formulazione delle linee guida operative (ambiti d'intervento e metodologie)
- v. Elaborazione della struttura temporale d'implementazione del piano
- vi. Approvazione esecuzione e controllo del piano

Considerando l'area territoriale dei comprensori della Val di Chiana, Val d'Orcia, Orvietano e Trasimeno come se fosse una vera e propria realtà aziendale, di seguito saranno presentate le prime quattro fasi di una proposta di piano strategico per promuovere lo sviluppo e la competitività sostenibile dell'area secondo un'ottica gestionale sinergica e integrata tra gli attori protagonisti del processo.

# Proposta di PIANO STRATEGICO per lo sviluppo della competitività sostenibile della destinazione turistica

## 6.0 Le prospettive

Prerogativa importante, in questa sede, è quella di includere all'interno del piano tutti i punti di vista e gli interessi di ogni singolo stakeholder direttamente o indirettamente coinvolto all'interno delle nuove proposte ed obiettivi. Ascoltare e considerare tutte le prospettive degli attori coinvolti significa voler cercare di minimizzare il rischio di futuri malcontenti o inconvenienti e quindi parallelamente di avere una maggior possibilità d'implementazione ed esecuzione lineare ed efficiente delle nuove linee operative strategiche.

Le prospettive che saranno incluse all'interno del piano sono:

- *Prospettiva delle risorse*

La destinazione ha un capitale turistico? Possiede attrazioni naturali, artistiche o culturali?

- *Prospettiva dell'offerta*

La destinazione impiega in modo efficiente le risorse disponibili offrendo beni e servizi turistici di qualità? La destinazione potrebbe disporre d'ingenti risorse – naturali, artistiche o culturali – e non essere in grado di trasformarle in attraenti beni e servizi per il mercato.

- *Prospettiva della domanda*

I turisti sono soddisfatti dei beni e servizi offerti dalla destinazione? Potrebbero esserlo e tuttavia preferire altre destinazioni che considerano migliori dal punto di vista della qualità e/o dei prezzi.

- *Prospettiva della competitività sostenibile*

La destinazione, in concorrenza con località rivali, attrae il numero di turisti desiderato preservando il capitale territoriale? Si tratta, infatti, di programmare uno sviluppo sostenibile che massimizzi il benessere di residenti e turisti salvaguardando le risorse disponibili.

- *Prospettiva della performance*

La destinazione genera un elevato o crescente benessere per residenti e turisti tale da poter finanziare gli investimenti necessari per conservare il capitale? Se, infatti, il turismo crea reddito e occupazione allora vi sarà la disponibilità e la possibilità di valorizzare il capitale che genera quel benessere.

Tali punti di vista sono inevitabilmente in una forte interrelazione di causa/effetto. La figura tredici è un'ipotesi di configurazione grafica di come le prospettive interagiscono fra di loro. Adottando un approccio di Resource Based View (Barney 1991), possiamo immaginare che tale circolo di effetti abbia inizio dall'analisi delle risorse. Se queste sono organizzate, valORIZZATE e commercializzate in maniera efficiente, l'offerta sarà altamente competitiva e la domanda non esiterà a emergere. In seguito, qualora i numerosi fornitori dell'offerta sul territorio adottassero una metodologia di approvvigionamento dei servizi e dei prodotti turistici in maniera sinergica integrata e collaborativa, la competitività della destinazione turistica sarà sostenibile nel tempo e altamente performante.

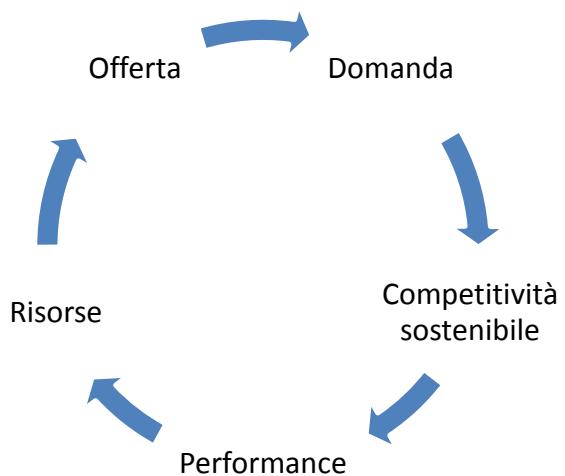


Figura 13: Relazioni causa/effetto tra le prospettive incluse nel piano

## 6.1 Step 1. Analisi della situazione di partenza: individuazione dei punti di forza e debolezza

La prima fase per l'elaborazione del piano è l'analisi della situazione di partenza. Avendo già ampiamente condotto nei capitoli precedenti tale ricerca, sia attraverso un approccio statistico, sia attraverso un approccio 'di ricerca sul campo', si possono elencare i punti di forza e di debolezza della destinazione turistica dell'area VATO.

<b>Strengths</b>	<b>Witness</b>
Eccellenze enogastronomiche Clima favorevole Varietà di offerta di prodotti turistici Posizione geografica centro Italia La storia e tradizioni La passione delle persone che lavorano nel mercato turistico	Debole immagine Scarse fonti finanziarie Flusso dei turisti nazionali in progressiva diminuzione rispetto a quelli stranieri Strumenti di marketing assenti o arretrati Poco ricambio generazionale Poca collaborazione tra pubblico e privato Servizio di trasporto pubblico inefficiente Segnaletica in lingua per i turisti internazionali assente Debole focus sullo sviluppo turistico sostenibile Assenza di una rete integrata di gestione della destinazione da parte degli attori locali
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Nuovi mercati esteri e italiani Nuove tecnologie per lo sviluppo della comunicazione Sviluppo della collaborazione e della sinergia tra gli attori turistici Nuove strutture attrattive Ulteriore diversificazione dell'offerta	Concorrenza delle grandi città attorno Posizionamento antico e datato Stagionalità Capacità di carico della destinazione insufficiente

## **6.2 Step 2. Definizione degli obiettivi di lunghissimo termine: vision e mission**

Così come durante l'elaborazione di un piano strategico aziendale vengono illustrati vision mission, anche in questa sede ci si pone l'obiettivo di stabilire questi due obiettivi di lunghissimo termine. La 'Vision' è quella che alcune imprese americane definiscono 'our credo', la rappresentazione dello scenario futuro a lunghissimo termine dei valori, dei principi di chi definisce gli obiettivi e regola la gestione dell'impresa. La 'Mission' la possiamo invece definire come la proiezione a lungo termine della vision e sta a indicare cosa stia facendo oggi l'impresa, in altre parole è lo scopo ultimo dell'organizzazione, la motivazione stessa della sua esistenza e allo stesso tempo ciò che la distingue da tutte le altre.

Ipotizzando la 'destinazione turistica VATO' come un'entità bene definita, che necessita anch'essa di una gestione globale per il suo sviluppo, si definiscono la mission e la vision della destinazione turistica:

### ***La Vision della destinazione***

*Essere riconosciuta come la destinazione  
turistica sostenibile e altamente competitiva  
e che gestisca il territorio ed i suoi attori  
attraverso dei modelli di gestione integrata e sinergica*

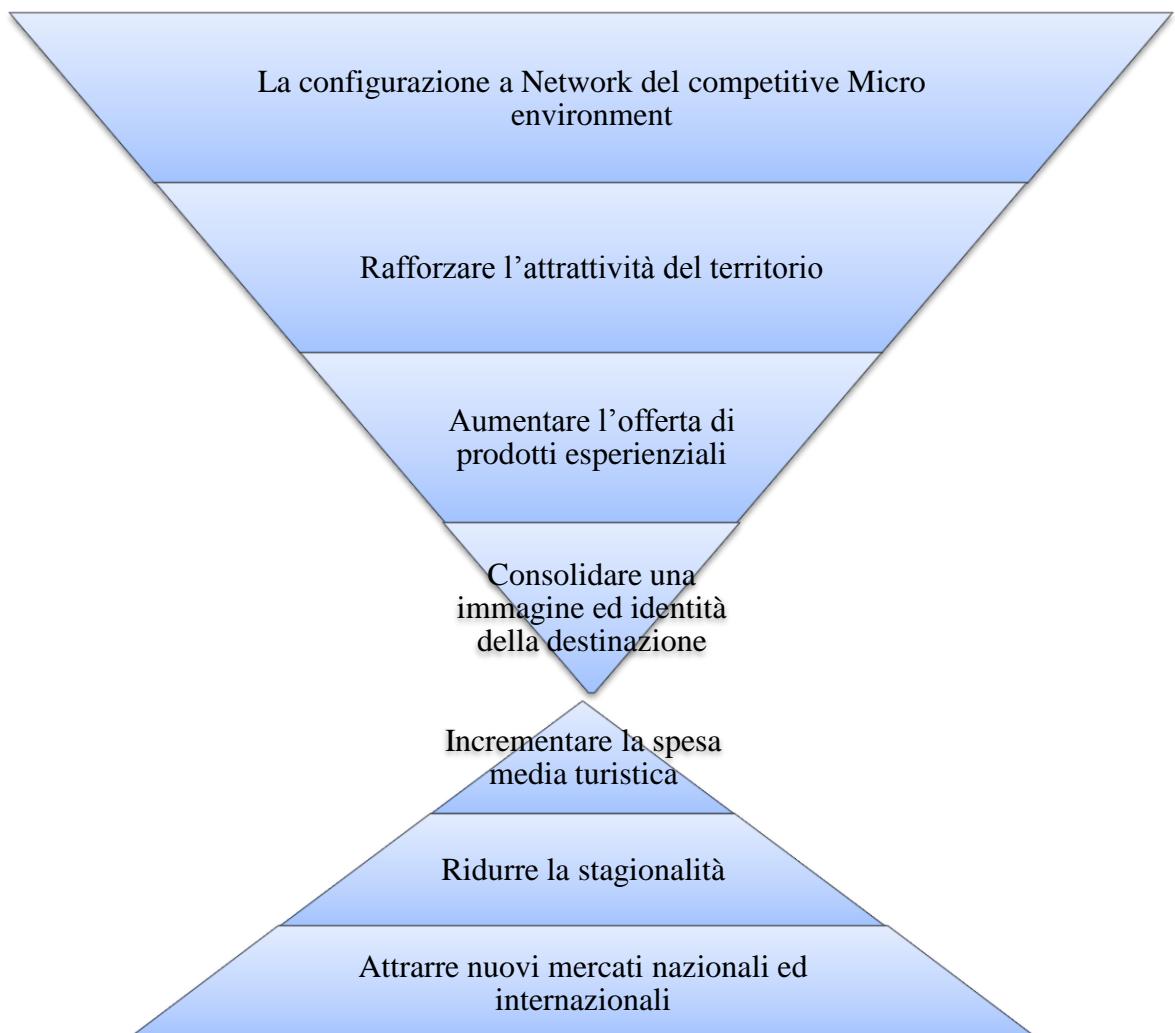
### ***La Mission della destinazione***

*Garantire al turista un'esperienza di altissima qualità,  
che sia unica e simbiotica con il territorio,  
la sua storia ed i suoi prodotti turistici.  
Soddisfare e superare le aspettative del visitatore.*

### 6.3 Step 3. Definizione degli obiettivi di medio/lungo termine

La fase tre del piano è quella di delineare gli obiettivi di medio lungo termine che la destinazione dovrà porsi come prioritari al fine di migliorare e implementare l'attuale offerta turistica che riscontra delle lacune consolidate ampiamente durante la fasi di analisi dell'esistente. Sulla base della SWOT ANALYSIS precedente, i nuovi obiettivi di lungo periodo proposti per la destinazione turistica dei comprensori sono di seguito elencati sulla base della classificazione della prospettiva della domanda e dell'offerta. I primi quattro obiettivi, che agiscono verso la prospettiva dell'offerta, sono strettamente legati fra loro secondo un ordine gerarchico che inizia dal primo obiettivo alla base della piramide e si conclude con l'ultimo alla punta dell'iceberg coincidente con l'affermazione di una vera e solida identità e immagine della destinazione. Per ogni singolo obiettivo saranno in seguito delineate le linee guide strategico operative da seguire e gli ambiti d'intervento.

#### L'offerta



## 6.4 Step 4. Le linee strategiche e gli ambiti d'intervento

### 6.4.1 Obiettivo I: ‘Configurazione a Network del competitive Micro environment’

L’obiettivo primario proposto per un processo di pianificazione strategica per lo sviluppo della competitività della destinazione è quello della ‘Configurazione a network del competitive micro environment’, obiettivo che prende spunto da due modelli teorici, analizzati nella prima parte dell’operato.

Il competitive Micro Environment, è un delle dimensioni di contorno al modello delle cinque dimensioni della ‘Destination competitiveness’ di Ritchie e Crouch analizzato nel Capitolo 2, che, ricordiamo, include tutte le attività direttamente implementate dai membri del sistema turistico quali: fornitori, intermediari e facilitatori, pubblico, servizi regionali, enti locali, associazioni di categoria, consorzi, strutture ricettive e di ristoro ecc.

Se il ‘Competitive micro environment’ è la dimensione all’interno della quale vengono racchiusi i soggetti direttamente coinvolti per l’offerta della destinazione, la configurazione a network (Rispoli e Tamma (1995 e 1996)), analizzata nel Capitolo 3, è il ‘vestito’, l’insieme di regole e di comportamenti che sarebbe meglio adottare.

Ad oggi la collaborazione tra gli attori che adoperano nel mercato turistico, risulta essere sconordinata, inefficiente e la maggior parte delle volte completamente assente. Come obiettivo primario che si pone alla base del progetto di pianificazione strategica della destinazione VATO e delle sue risorse, si propone quindi la prospettiva futura di passare dai due modelli attuali di configurazione ‘punto-punto’ o di ‘configurazione package’ a quello di configurazione a network proposta da Rispoli e Tamma (1995 e 1996) dove più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza.

#### La linea strategico operativa comportamentale

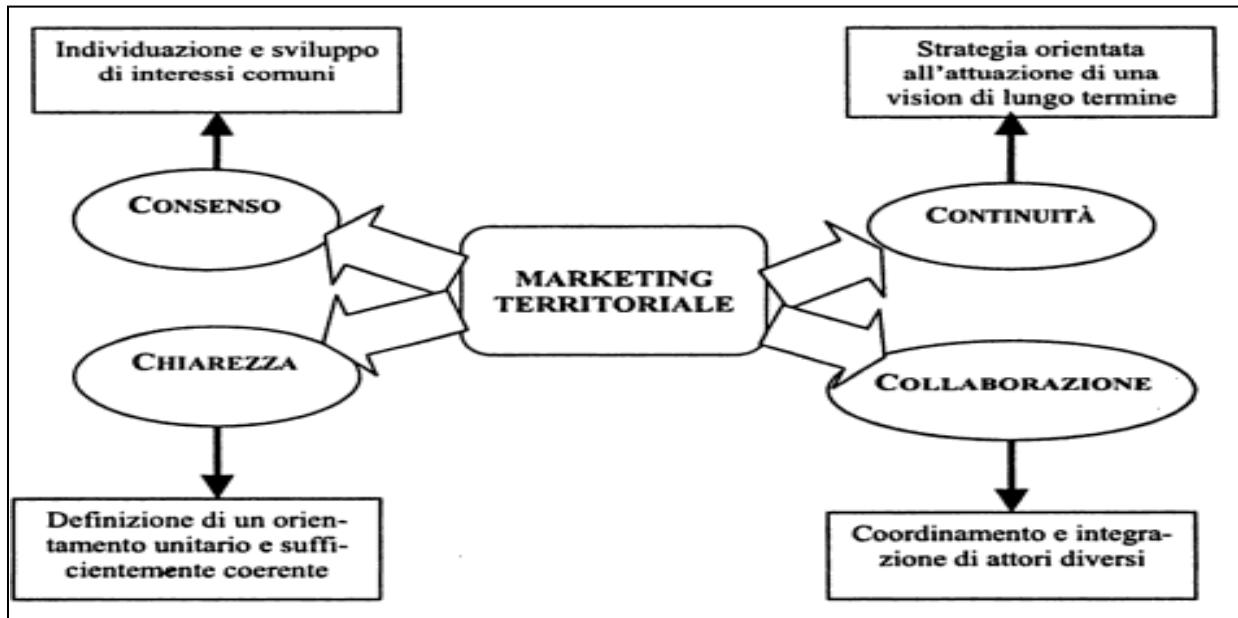
La linea operativa proposta per far sì che gli stakeholder del micro ambiente possano garantire al turista finale un insieme di prodotti turistici di alta qualità come risultato dell’operato interno della rete di attori coinvolti, è quella di delineare e stabilire delle linee rigide comportamentali che regolino le negoziazioni, gli accordi e gli interessi interni alla rete.

Il modello proposto è quello delle ‘4C dei Criteri di Comportamento’ (Caroli, 2006): chiarezza, collaborazione, consenso e continuità. Ispirato alla logica delle 4P del marketing mix per i

prodotti e i servizi delle aziende commerciali, le 4C rappresentano le linee guida operative degli operatori che lavorano all'interno del sistema di marketing e comunicazione della pianificazione dell'offerta turistica di una destinazione. I comportamenti vengono di seguito descritti:

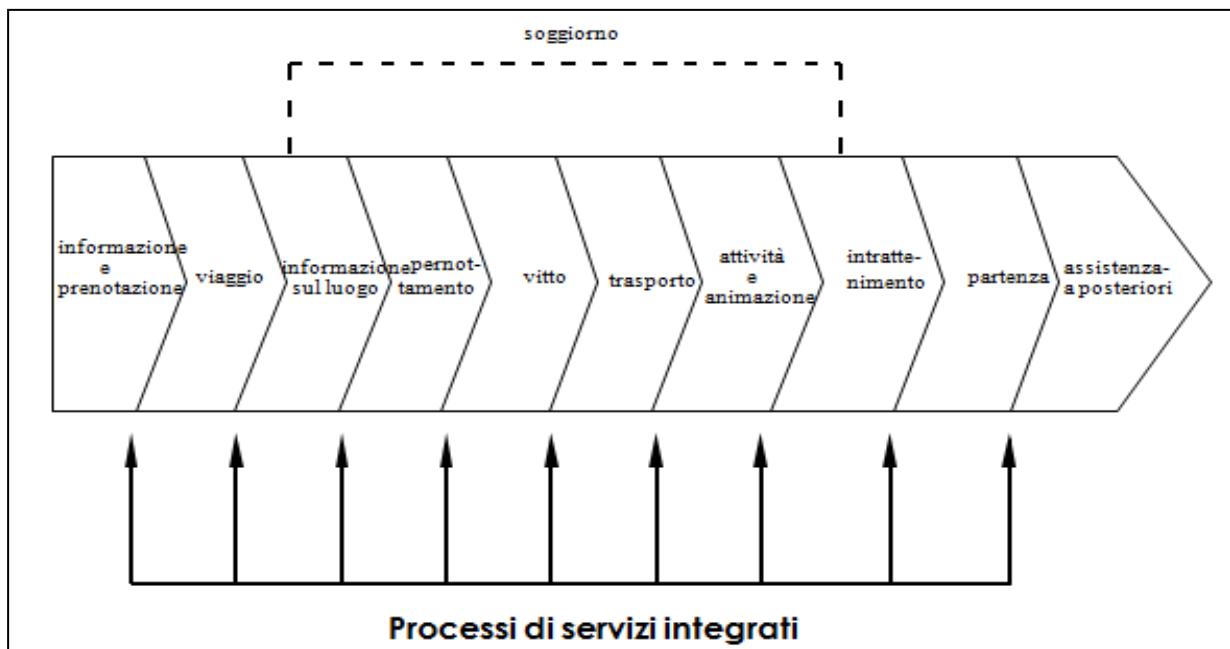
- ✓ Chiarezza: indica la definizione di un orientamento che risulti il più coerente possibile e in linea con le aspettative degli stakeholder e le caratteristiche del territorio. Chiarezza vuol dire operare in linea con gli obiettivi di lungo e di lunghissimo termine (mission e vision) e inoltre con l'immagine e il posizionamento aspiratosi di raggiungere nella mente del consumatore.
- ✓ Collaborazione: sottolinea l'opportunità che l'efficace applicazione di una strategia di marketing territoriale sia il risultato di un'integrazione e collaborazione degli attori pubblici e privati.
- ✓ Consenso: richiama l'importanza e il credo rispetto all'individuazione e realizzazione degli interessi comuni. Raggiungere compromessi, venirsi incontro, ascoltarsi sono principi che richiamano alla logica del 'lavoro in team'.
- ✓ Continuità: richiama un'idea di turismo sostenibile e di lungo periodo non soltanto sotto un aspetto meramente ecologico ma facendo riferimento piuttosto al principio del Triple Bottom Line di Planet, People e Place. (Elkington, 1997). Lavorare con un'ottica non solo di breve periodo, ma di lungo periodo è quello che si chiede agli attori della destinazione. Il prodotto turistico non è un bene o un servizio esauribile, bensì è destinato a evolversi e durare nel tempo e la sua incolumità culturale , naturale dipende esclusivamente dall'operato degli attori in gioco.

Figura 14: Il modello delle '4C dei criteri di comportamento'



Fonte: Caroli

Attraverso l'adozione dei suddetti comportamenti, gli attori dello sviluppo dell'offerta turistica riusciranno a gestire, nella sua complessità e interezza, l'insieme dei processi decisionali della catena dell'offerta dei servizi turistici.



Fonte Pechlaner 2003

## 6.4.2 Obiettivo II: rafforzare l'attrattività del territorio

Rafforzare l'attrattività del territorio è un obiettivo che una destinazione turistica dovrebbe avere come prerogativa continua.

Linee strategiche operative proposte:

a. Sopperire alla carenza del sistema di trasporto pubblico attraverso l'organizzazione di servizi integrati di mobilità. Per il prodotto termale, si suggerisce l'introduzione di una 'NAVETTA TERME' privata che funga da circolare tra i centri termali del comprensorio avente capolinea alla stazione di Chiusi-Chianciano Terme. L'idea di proporre un'offerta integrata di servizio di trasporto, porterebbe le strutture termali a giovare di numerosi vantaggi in termini di:

- Costi: i costi iniziali d'investimento e i costi di gestione sarebbero spalmati e condivisi tra le varie società
- Rischio: il costo opportunità e il rischio associato al lancio del nuovo servizio verrebbe ammortizzato e condiviso tra le varie strutture
- Responsabilità sociale: i costi di assicurazione per la sicurezza dei passeggeri verrebbero anch'essi spalmati.

L'unico svantaggio, che potrebbe porgere un freno alla realizzazione di tale servizio, è sicuramente quello che se da un lato abbiamo la condivisione di costi, rischi e responsabilità pubblica, dall'altro lato si prospetta una condivisione dei ricavi e un margine di guadagno minore per ogni struttura. Tuttavia, per le strutture quali Chianciano Terme e Terme Sant'Elena che non hanno una loro navetta privata, questa potrebbe essere l'occasione per aumentare l'accessibilità dell'hub sostenendo minori costi.

b. Aumentare la competitività delle imprese turistiche attraverso:

- Diffondere la cultura della Corporate Social Responsibility all'interno del mondo delle imprese
- Promuovere la cultura dell'innovazione e della R&S
- Valorizzare la qualità dell'offerta turistica
- Adottare il modello della competitività sostenibile del Triple Bottom Line

- c. Garantire salute e sicurezza sul territorio per l'incolumità della popolazione e dei turisti
- d. Diffondere la cultura del vivere e dello star bene tra gli abitanti e comunicarla ai visitatori
- e. Gestire la capacità di carico della destinazione in maniera sostenibile

### 6.4.3 Obiettivo III: aumentare l'offerta di prodotti esperienziali

#### Linee strategico operative:

- a. Adottare degli strumenti manageriali di marketing esperienziale
- b. Ideare nuove attrazioni sul territorio che abbiano una forte predisposizione all'interattività del turista (parchi divertimenti, musei interattivi ecc)

L'esperienza globale del turista nella destinazione deve essere gestita nel suo intero percorso. L'esperienza si forma su base personale, e dipende dai propri gusti e dalle proprie esigenze. Il consumatore non acquista solo il prodotto o servizio, ma acquista anche l'esperienza che ne può trarre. Il consumatore non è razionale nelle sue scelte d'acquisto ma è motivato anche da fattori emotivi, è alla ricerca di esperienze d'acquisto e di consumo che siano coinvolgenti e piacevoli. Non è più interessato solamente alla massimizzazione dell'utilità d'acquisto, ma per soddisfare bisogni e desideri cerca esperienze d'acquisto che lo coinvolgano e lo rendano protagonista della scelta fatta.

#### Alcuni strumenti per il design di un'esperienza turistica

Secondo B. Joseph Pine e James H. Gilmore ("The Experience Economy", 1999), l'esperienza è una nuova tipologia di offerta che si va ad aggiungere a commodity (materiali fungibili), beni (manufatti tangibili) e servizi (attività intangibili). Le esperienze vissute durante un soggiorno turistico sono eventi memorabili che coinvolgono sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo. Le esperienze turistiche possono poi essere classificate in base alla partecipazione attiva o passiva da parte degli individui e al loro tipo di connessione con l'evento.

Nell'ottica di Pine e Gilmore esistono quattro tipi di esperienze:

- *Esperienza di intrattenimento:* quando gli individui assorbono passivamente quello che accade, attraverso i sensi. L'intrattenimento è una delle componenti chiave delle offerte turistiche ludiche, ma anche nel caso si vogliono inscenare esperienze complesse e impegnative non bisogna mai dimenticarsi di creare dei momenti distensivi e di svago, per richiamare e gestire l'attenzione degli ospiti.
- *Esperienza educativa:* l'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente. Ma l'apprendimento è uno delle componenti implicite delle prati-

che turistiche, dato che l'integrazione nella vacanza dei campi dell'estetica, dell'intrattenimento e dell'evasione crea nelle persone il desiderio di (e le mette nelle condizioni di) conoscere meglio la realtà che le ospita.

- *Esperienza estetica*: l'individuo si immerge fisicamente in un evento ma resta passivo. Il turismo ha la peculiarità di alimentare sempre nei turisti un'esperienza estetica, a prescindere dal desiderio di partecipazione dell'ospite, in altri termini, quella connessa alla "atmosfera" della vacanza.
- *Esperienza di evasione*: l'individuo è totalmente immerso nell'esperienza, partecipa in maniera attiva. Lo scopo è quello di poter coinvolgere maggiormente i turisti nell'esperienza tramite la partecipazione "senza impegno", dove la gratificazione dell'ospite non risiede nel aver fatto bene una cosa, ma nel averci provato.

La costruzione di una vera e propria *struttura esperenziale* potrebbe quindi essere uno strumento utilizzato dai destination manager delle strutture ricettive, dei ristoranti, dai tour operators, dai musei, dalle associazioni di incoming locali dei quattro comprensori dell'area VATO. Si può cioè ipotizzare che la "sceneggiatura della vacanza" che descrive la sequenza delle azioni dell'ospite sul territorio debba seguire, in base al grado di partecipazione previsto per il turista, il seguente ciclo esperienziale di esserci – intrattenersi – provare – imparare.

Partecipando a un'esperienza estetica i turisti vorranno essere lì, a un'esperienza d'intrattenimento vorranno guardare, a un'esperienza d'evasione vorranno provare, a un'esperienza educativa vorranno imparare.

#### **6.4.4 Obiettivo IV: consolidare un’immagine ed una forte identità per le destinazioni**

Per essere competitiva, una destinazione turistica non deve offrire meri prodotti turistici bensì deve anche saper consolidare una propria immagine (*brand*) e una forte identità che permetta di distinguersi all’intero di un mercato molto competitivo. Il consumatore ha una percezione della destinazione VATO che è il risultato delle immagini dei comprensori che gli operatori scelgono di rappresentare secondo una strategia *di posizionamento*.

La promozione ha come obiettivo finale la *differenziazione della destinazione* dai suoi concorrenti e il suo posizionamento nel set evocativo del consumatore e quindi le decisioni che riguardano la segmentazione, l’immagine da veicolare e le caratteristiche da esaltare sono molto importanti poiché influenzano la percezione che il consumatore potenziale ha della destinazione e il processo di acquisto.

Riuscire a interpretare i diversi prodotti e servizi attraverso un’unica chiave di lettura, in altre parole attraverso un unico brand, rappresenta spesso un limite alla creazione di un’immagine turistica forte della destinazione. E’ necessario, infatti, che l’immagine scelta sia coerente all’offerta del territorio e al target selezionato della domanda e che sia veicolata attraverso un mix di prodotti o esperienze più efficienti e comunicativi possibili.

##### Linee strategico operative

La linea strategico operativa proposta non è quella di pensare di ideare un brand unico per l’intero territorio poiché il risultato finale potrebbe essere poco espressivo, poco rappresentativo e molto generico dal momento che i quattro comprensori dell’area VATO sono tra di loro molto diversi e offrono paesaggi, prodotti e tradizioni diverse. Quello che si propone piuttosto è di rafforzare o di rinnovare i 4 ‘brand-image’ differenti dei comprensori, al fine di renderli comunicanti, attrattivi ed empatici di tutto ciò che la destinazione è in grado di offrire. I quattro brand immagine dovrebbero essere l’anticipazione della tipologia di ‘esperienza turistica’ che il territorio è in grado di offrire.

L’obiettivo finale è quindi quello di riuscire a modificare il posizionamento, l’immagine data-te che sono ad oggi legate ai comprensori dell’area e che ne causano una riduzione dell’appeal, in nuovi moderni posizionamenti all’interno della mente di qualunque turista, sia nazionale che internazionale. Di seguito, è illustrata la mappatura di posizionamento delle destinazioni turistiche dell’area VATO che si aspira a ottenere in un’ottica di lungo periodo.

Le dimensioni scelte per procedere alla mappatura delle destinazioni sono:

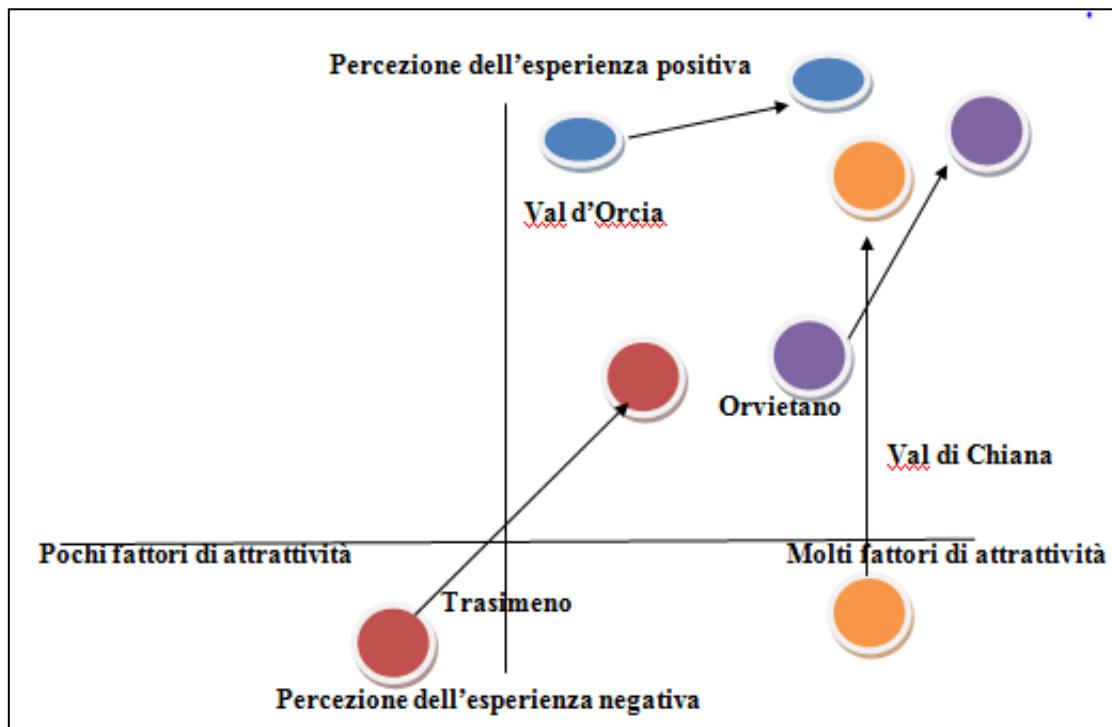
- i fattori di attrattività (elemento building): intesi come l'insieme dell'offerta dei prodotti turistici che il territorio offre, il portafoglio prodotti della destinazione;
- la percezione dell'esperienza (elemento un building): l'insieme degli elementi intangibili legati al soggiorno turistico quali la qualità del servizio, l'accoglienza, l'empatia, il ricordo, le emozioni.

La rappresentazione della mappatura dei posizionamenti delle destinazioni dell'area VATO, raffigura il passaggio da quelle posizioni attuali a quelle future alle quali si propone di aspirare. Analizziamo quindi il posizionamento attuale e futuro dei singoli comprensori del territorio:

- *Val di Chiana*: seppure caratterizzata da molti fattori di attrattività, dal termale all'enogastronomico, dal culturale al naturalistico, oggi il territorio risente di un'inevitabile percezione negativa dell'esperienza fortemente provocata dalla realtà di Chianciano Terme, il più grande e famoso comune della zona. Il posizionamento futuro cui il comprensorio senese dovrebbe aspirare è quindi il passaggio da avere molti fattori di attrattività associati a un'esperienza poco soddisfacente a un'altra particolarmente positiva.
- *Val d'Orcia*: eccellenza turistica e patrimonio mondiale dell'Unesco, il territorio della Val d'Orcia a oggi è già legato a una percezione positiva dell'esperienza turistica offerta legata a un'immagine di tranquillità, di meditazione e la naturalezza del paesaggio. Si può sempre tentare di migliorare ancora l'offerta turistica che oggi è legata ad avere pochi fattori specifici di attrattività attraverso la creazione di nuove e suggestive attrazioni da vivere nel verde intenso della valle.
- *Orvietano*: il comprensorio è quasi esclusivamente legato alla città di Orvieto e i comuni attorno ad essa non offrono molto altro o meglio sono associati all'idea di non offrire molto altro. L'obiettivo di posizionamento per la destinazione dell'Orvietano è quello quindi di spalmare e ideare nuovi fattori di attrattività in tutto l'area comprensoriale e parallelamente agire sugli aspetti un building dell'offerta.
- *Trasimeno*: il comprensorio del Trasimeno oggi si trova in una posizione ibrida. Oltre il turismo enogastronomico e a quello lacuale, che negli ultimi anni ha subito una crisi soprattutto verso il mercato turistico nazionale per problemi di tipo ambientale, il comprensorio non offre molto altro. Bisogna quindi aumentare l'offerta e fattori di attratti-

vità della destinazione e parallelamente agire sulla qualità di tutto il contorno esperienziale. Il Lago Trasimeno dovrebbe fungere da collante tra tutti i comuni che ad esso sono inevitabilmente associati.

Figura 15: Variazione del posizionamento dei comprensori dell'area VATO



Fonte: Elaborazione personale

#### 6.4.5 Obiettivo V: incremento presenza spesa media turistica

Il flusso turistico italiano rispetto a quello straniero è in progressiva decrescita dal 2009. Questo è ciò che è emerso dall'analisi statica che denuncia un crollo talmente elevato della domanda nazionale tale da incidere negativamente sul totale dei flussi (italiani più stranieri). Le linee strategico operative suggerite per aumentare la domanda e la spesa media turistica dell'area VATO, in particolar modo quella nazionale sono di seguito elencate:

- Migliorare l'accessibilità e la fruibilità
- Incremento qualità
- Fidelizzazione della domanda
- Sviluppo di nuove attrazioni esperenziali

#### 6.4.6 Obiettivo VI: Riduzione della stagionalità

L'obiettivo di combattere il problema della stagionalità, che abbiamo visto colpire in particolare modo i comprensori del territorio VATO, è strettamente legato al concetto di ricognizione della domanda e dell'offerta. In questa seda si propone di seguire il modello di Weaver e Lawton (2002) come ispirazione per la riduzione della stagionalità. Tale modello si base su sei diverse linee strategico operative di base da dover perseguire a seconda della situazione:

- incremento della domanda fuori dai picchi stagionali
- riduzione della domanda durante i picchi stagionali
- ridistribuzione della domanda
- riduzione dell'offerta
- ridistribuzione o (sesta strategia) ristrutturazione dell'offerta.

Sostanzialmente i due autori, propongono un modello che appare semplificato, in base al quale se l'offerta eccede la domanda, le strategie da attuare sono l'incremento della domanda, la riduzione dell'offerta e la redistribuzione dell'offerta.

Nel caso in cui sia la domanda a eccedere l'offerta, propongono la riduzione della domanda, la crescita dell'offerta e la redistribuzione della domanda. Nel primo caso, cioè che l'offerta ecceda la domanda e che quindi si proceda a incrementare i flussi turistici, si propongono strategie quali: il cambiamento e la diversificazione del prodotto da quelli core di alta stagione a quelli non core di medio/bassa stagione, alle politiche di prezzo, ad esempio con l'offerta di prodotti o servizi last minute e infine alle revisione delle strategie promozionali.

La riduzione dell'offerta è una strategia che subentra quando non è possibile incrementare la domanda in alcun modo sostanziale. Nel caso di strutture ricettive come gli alberghi, la soluzione più immediata per far fronte ai costi fissi, è quella di chiudere una parte di queste, sino all'estrema soluzione che consiste nella chiusura di tutta la struttura (Chianciano Terme).

La redistribuzione o ristrutturazione dell'offerta si rende necessaria quando il prodotto originalmente destinato a un certo tipo di clientela si rivela non più adatto. Usando ancora il caso dell'hotel può trattarsi di una struttura che modifica il suo servizio, ad esempio ampliando le camere per trasformarle in suite destinate a una fascia diversa di mercato.

Il secondo raggruppamento di politiche riguarda il caso in cui sia la domanda a eccedere l'offerta. In questa eventualità, Weaver e Lawton (2002) propongono la riduzione della domanda attraverso l'aumento dei prezzi, sia in servizi ricettivi, sia in caso di attrazioni pubbliche.

Un'altra politica alternativa alla riduzione della domanda è l'aumento dell'offerta, ad esempio con l'ampliamento dei servizi ricettivi. È chiaro che ogni politica va inserita in un ambito territoriale ben preciso e non può valere senza la sua necessaria contestualizzazione. Ancora una volta, occorre riferirsi alle condizioni spaziali e temporali prima di adottare una politica come quella dell'incremento dell'offerta.

La riduzione della stagionalità ha i seguenti effetti positivi:

- Turisti più soddisfatti (meno congestione)
- Migliore utilizzazione del capitale
- Riduzione dei prezzi medi (poiché gli impianti si avvicinano a lavorare a un costo medio minimo)
- Occupazione non stagionale di capitale, infrastrutture e lavoro
- Aumento tasso di profitto

#### 6.4.7 **Obiettivo VII: attrarre nuovi mercati turistici**

Sulla base dei dati statistici delle provenienze della destinazione, possiamo classificare i mercati turistici nazionali e internazionali secondo due criteri.

La prima classificazione si riferisce ai MERCATI ESISTENI (Tab 1), ovvero ai flussi turistici già presenti nell'area, e consiste nello stabilire una scala di "priorità" (prima e seconda fascia), facendo riferimento alle considerazioni in termini di affidabilità e di aspettative da riporre nel mercato preso in considerazione e agli andamenti degli anni passati.

**Tab 1-REGIONI E PAESI – MERCATI ESISTENITI**

REGIONI		PAESI	
1 fascia	2 fascia	1 fascia	2 fascia
Umbria	Emilia Romagna	USA	Francia
Toscana	Piemonte	Germania	Danimarca
Lazio	Veneto	Paesi Bassi	Polonia
Campania		Belgio	Austria
Lombardia		Regno Unito	Svizzera

La seconda classificazione è invece relativa alle ‘Regioni e Paesi Obiettivo’, ovvero ai MERCATI TURISTICI NUOVI (Tab 2) potenzialmente validi e attratti dall’offerta turistica del territorio VATO.

<b>Tab 2 - REGIONI E PAESI OBIETTIVO - NUOVI MERCATI</b>	
Regioni obiettivo	Paesi obiettivo
Marche	Russia
Liguria	Cina
Puglia	Giappone
Calabria	Arabi
	Brasile

La ragione che si cela dietro il suggerimento dei sopra illustrati Paesi Obiettivo, è spiegata dal fatto che gli ultimi dati elaborati dell’ ENIT sul fronte del turismo organizzato dicono che oggi il turismo in Italia cresce grazie ai mercati extra-Ue. Attraverso la sua rete estera, l’Agenzia ha verificato l’andamento delle vendite del prodotto-Italia presso i principali tour operator nella stagione estiva del 2013. I risultati sono in linea con i numeri relativi alla spesa turistica nel 2012, che secondo la Banca d’Italia ha fatto segnare introiti pari a 32 miliardi di euro (+3,8% rispetto anno precedente), soprattutto grazie all’incremento della spesa degli ospiti provenienti dai paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina).

Dalla Russia, che in generale vede una dinamica di crescita tra le migliori al mondo, le vendite aumentano del 15% e le richieste si dirigono verso Emilia Romagna, Riviera del Veneto, Toscana, Umbria, Sicilia, Ischia e Costa Amalfitana. Dagli Usa si prevede una crescita che oscilla tra l’8 e il 25%, con una domanda rivolta verso la Toscana, il Lazio, il Veneto e la Campania.

Buone le previsioni anche per l’inbound dal Canada ed infine rispetto ai turisti che arrivano dagli Emirati Arabi, secondo i tour operator, richiedono esclusivamente pacchetti individuali, su misura, per laghi, montagna e località termali, richiesta perfettamente in linea con l’offerta del territorio oggetto di analisi.

#### Linee operative per l’attrazione dei mercati

Allargare le prospettive internazionali e nazionali dei flussi turistici significa pianificare ed implementare due tipologie di interventi operativi:

- a. Interventi di tipo orizzontale sono quelli rivolti contemporaneamente a più mercati territoriali o tematici-obiettivo, esprimendo, per caratteri e modalità esecutive, la concretizzazione e/o sperimentazione di presupposti strategici generali e pluriennali. Alcuni suggerimenti per il territorio VATO vengono a seguito riportati:
- Introdurre o incrementare la presenza di segnaletica, sia stradale sia informativa, in lingua inglese
  - Aumento dell'offerta TV nelle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere attraverso l'installazione di antenne internazionali
  - fiere di settore e fiere enogastronomia, industria, artigianato, editoria ecc.
  - road show
  - educational tour
- b. Interventi di tipo *verticale* attengono ai distinti mercati-obiettivo. Segmentare le culture, gli interessi, le religioni, le passioni delle popolazioni dei diversi paesi o regioni obiettivo e da queste proporre un offerta competitiva di strumenti di comunicazione mirati. Alcuni esempi di strumenti di marketing e comunicazione, di attrazione turistica che i comprensori della Val di Chiana, Val d'Orcia, Orvietano e Trrasimeno dovrebbero ancor di più implementare per la valorizzazione dell'immagine della destinazione sono:
- Stampare volantini, guide turistiche, mappe, dépliant, brochure in lingua da rendere disponibili nei bar del centro città, uffici turistici, stazioni ferroviarie, alberghi, musei e strutture ricettive extralberghiere.
  - comunicazione cartaceo, web, social media, co-marketing, pubblicità, redazionale
  - Giocare di tempistiche: cercare di organizzare un gran numero di fieri eventi manifestazioni proprio durante gli stessi periodi di vacanze nei paesi internazionali. (ad esempio durante i giorni del capodanno Cinese, cercare di ricreare un'alternativa valida nel territorio VATO per attirare flussi potenzialmente liberi ed in vacanza alla ricerca di un soggiorno all'estero).

## Conclusioni

La tesi racchiude al suo interno numerose tematiche manageriali, assumendo così una forma interdisciplinare dove aspetti gestionali quali la definizione di una strategia, il marketing, la raccolta, l'elaborazione di dati e la gestione delle operations, sono stati applicati al mondo del tourism e destination management.

Nella prima parte, la tesi assume un aspetto prettamente compilativo di introduzione agli argomenti che hanno trovato reale applicazione nella ricerca sperimentale della seconda parte.

Obiettivo primario della tesi era quello di indagare sulla situazione di mercato attuale delle destinazioni turistiche oggetto della ricerca, sulla capacità di gestione integrata e di collaborazione tra gli enti pubblici e privati ed infine di evidenziare quali siano i principali gap all'interno del sistema che ad oggi ostacolano l'equilibrio tra la domanda e l'offerta e abbassano la qualità dell'esperienza turistica.

Le conclusioni finali che emergono dopo un processo di ricerca semestrale sono quindi le seguenti. La Val di Chiana, la Val d'Orcia, l'Orvietano e il Trasimeno sono aree territoriali che per il loro unico e caratteristico patrimonio turistico dovrebbero ad oggi essere tra le aree più desiderate e ambite come meta turistica dal flusso domestico italiano che ha la fortuna di poterne godere più comodamente e facilmente rispetto a quello internazionale. Tuttavia dal 2009 al 2014, gli arrivi e le presenze italiane sono diminuiti rispettivamente del 6% e del 20% mentre quelle straniere sono aumentate del 6% e del 10%. Il flusso turistico italiano rispetto a quello straniero ha subito un crollo talmente elevato da incidere negativamente sul totale delle presenze (italiane e straniere), che complessivamente, negli ultimi 5 anni, si sono ridotte del 7%.

Le ragioni primarie che spiegano tale realtà sono prevalentemente legate alla qualità dell'offerta e dell'esperienza turistica attuale che ad oggi soffre di un datato posizionamento dell'immagine associata alle destinazioni, alla carenza delle risorse finanziarie, all'arretratezza degli strumenti di comunicazione e di marketing territoriale e infine all'inefficienza del trasporto pubblico.

Vi è dunque un forte lacuna a livello gestionale che si cela dietro le suddette problematiche dell'offerta che richiede una trasformazione sotto numerosi aspetti. Il territorio non riesce a esprimersi attraverso i soggetti che ne sono rappresentati perché questi ultimi non sembrano essere sufficientemente indirizzati verso una collaborazione univoca per il raggiungimento

dell’obiettivo finale di essere, agli occhi del turista italiano e di quello internazionale, una metà sostenibile che arricchisca il bagaglio del viaggiatore con un’esperienza piacevole, colma di tradizioni, cultura e ricordi.

Possiamo quindi concludere che ogni comprensorio ha le sue problematiche interne, tuttavia è presente una problematica condivisa dall’intera area VATO: l’assenza di rete e di gestione integrata del territorio. In un prossimo futuro ogni comprensorio dovrebbe riuscire a ritrovare una sua identità valorizzando le proprie risorse tanto da renderle elementi di diversificazione e di unicità sulle quali poter costruire una ‘experience’ di alta qualità. Tali risorse dovranno fungere da collante per la costruzione di una rete interna di collaborazione tra tutti i singoli comuni. Tuttavia questa triste realtà, che tutti i comprensori condividono, non è sicuramente un caso. Il problema è perciò molto profondo e trova le sue origini nella cultura del nostro paese. L’Italia è una nazione che nasce come risultato dell’unione di tante piccole comunità differenti tra loro, è una nazione figlia dei suoi stessi Comuni che da secoli e in alcuni casi ancora oggi, hanno assunto degli atteggiamenti di chiusura. Il nostro Paese ha la caratteristica di avere delle bellezze in qualunque regione, dal nord al sud, ma tale fortuna è la stesso male che si cela dietro la forte competizione che oggi governa sulle volontà dei nostri Comuni.

Gestire una destinazione turistica in maniera integrata significa ipotizzare la presenza di un network invisibile che lega tra loro i numerosi attori del mercato turistico che, attraverso una continua comunicazione, condivisione di risorse, di costi, di rischi e di informazioni, possa garantire una maggiore possibilità di attrazione e di fidelizzazione della domanda nazionale e internazionale.

E’ perciò necessaria la diffusione dell’idea che fare sistema non è soltanto un protocollo. Bisogna capire che prima di pensare che fare rete sia una necessità gestionale, sia invece un vero e proprio credo, una vision, che a oggi manca nella maggior parte del territorio italiano. Bisogna avere il desiderio che, a conclusione del suo soggiorno, il turista, ad esempio, racconti ai propri cari e amici, non della città di Orvieto o di Castiglione del Lago, ma bensì racconti dell’Umbria. Questo vuol dire fare sistema.

La mia ricerca mi porta a ritenere indispensabile, per tutti i soggetti che sono direttamente coinvolti con il mercato del turismo, l’organizzazione di meeting di scambio incentrati su come far turismo in maniera integrata attraverso l’ascolto di testimonianze di realtà internazionali, che negli anni hanno saputo diventare degli esempi di *destination* a network integrata, in altre parole, dei benchmark di riferimento.



## Bibliografia

- Bieger T., (1997), Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, Dritte Auflage, München/Wien, Oldenbourg.
- Brundtland G.H. e altri (1988), "Il futuro di noi tutti. Rapporto della commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo", Milano, Bompiani
- Butelr R.W. (2001) Seasonality in Tourism. Issues and Implications. In Tom Baum and S.Lundtorp (Eds), Seasonality in tourism Advances in tourism research series. Amsterdam: Pergamon
- Butler, R.W. (1980) The concept of the tourist area life-cycle of evolution: implications for management of resources. Canadian Geographer 24 (1), p. 5-12
- Caroli, M. (2006). Il marketing territoriale. Milano: F. Angeli.
- Cici, C. – Turismo sostenibile: dalla teoria alla pratica – Milano, Centro Via Italia, (1999); Cittarella, Francesco – Il turismo come fattore di sviluppo sostenibile nel processo di integrazione regionale dell'Unione europea – Napoli, 1996;
- Crompton , J. L. (1979) Motivation for pleasure vacations. Annuals of tourism research. Vol 6
- Crompton, J.L., McKay, S., 1997. Motives of visitors attending festival events. Annuals of tourism research, Vol 24 – p. 427
- Dann, G. 1981. Tourist Motivation: An appraisal. Annals of Tourism Research, Vol. 8(2) – p. 211
- Della Corte, V. (2000). La gestione dei sistemi locali di offerta turistica. Padova: CEDAM.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with forks. Gabriola Island, BC: New Society Publishers.
- Flagestad, A. and Hope, C. (2000). A model of strategic success in winter sports destinations. Bradford: University of Bradford, Management Centre
- Hylleberg, S. (1992). Modelling seasonality. New York: Oxford University Press, p. 49
- Ignatov, E., & Smith, S. (2006). Segmenting Canadian Culinary Tourists. Current Issues in Tourism, 9(3), p. 235-255.
- Iso-Ahola, S. E. & Weissinger, E. (1990). Perceptions of boredom in leisure: Conceptualization, reliability, and validity of the Leisure Boredom Scale. Journal of Leisure Research – p. 230
- Lundberg, D.E., (1990). The tourist business. New York: Van Nostrand Reinhold

MacDonald, H., & Deneault, M. (2001). National tourism & cuisine forum: Recipes for success. Ottawa: Canadian Tourism Commission, p. 13

Martini U. (2010), Destinazione turistica e territorio, Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano, McGraw-HillDella Corte V. [2000], La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, Cedam, Padov

Martini, U. (2005). Management dei sistemi territoriali. Torino: Giappichelli.

Mason M.C. e Paggiaro A. (2009). Celebrating local products: The role of food events. "Journal of Foodservice Business Research"

Mayo, E. and Jarvis, L. (1981) The Psychology of Leisure Travel: Effective Marketing and Selling of Travel Services (Boston: CBI Publishing Co., Inc).

McCabe, S.,(2000). Tourism motivation process. Annals of tourism research, Vol 27 (4)

Moore, T. (1989). Handbook of business forecasting. New York: Harper & Row, p. 4

Murray, E. J., (1964) Motivation and emotion. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Pechlaner H., (2003), Destination Management, Colloqui sul Turismo, Padova, Turismo Padova Terme Euganee

Pechlaner, H. and Weiermair, K. (2000). Destination management. Milano: Touring club italiano.

Pencarelli T., Forlani F. (2002), Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze, in Sinergie, n°58

Pine II B. J., Gilmore J. H. (1999), The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage, Harvard Business School Press, Boston; trad. it. L'economia delle esperienze, Etas, Milano, 2000

Pine II B. J., Gilmore J. H. (1999), The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage, Harvard Business School Press, Boston; trad. it. L'economia delle esperienze, Etas, Milano, 2000

Porter, M. (1985). Competitive advantage. New York: Free Press.

Rispoli M., Tamma M.(1995), Risposte strategiche alla complessità, Torino, Giappichelli

Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003) The Competitive Destination – A Sustainable Tourism Perspective. Oxford: CABI Publishing

Schmitt, B. (2000). Experiential marketing. New York: Free Press. Flagestad e Hope,

Weaver, D.B. e Lawton L. (2002) *Tourism Management*. Brisbane: Wiley & Sons.

## **Sitografia**

Cittadelvino.it, (2015). Città del Vino. [online] Available at: <http://www.cittadelvino.it/>

Enit.it, (2015). Home - ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo. [online] Available at: <http://www.enit.it/it/>

Informatiche, S. (2015). Home - Provincia di Siena. [online] [Provincia.siena.it](http://www.provincia.siena.it). Available at: <http://www.provincia.siena.it/>

Istat.it, (2015). Banche dati. [online] Available at: <http://www.istat.it/it/prodotti/banche-dati>

Patto2000.it, (2015). Patto 2000 S.C. a R.L. - Patto Territoriale V.A.T.O.. [online] Available at: <http://www.patto2000.it>

Regione.toscana.it, (2015). Home - Regione Toscana. [online] Available at: <http://www.regione.toscana.it/>

Regione.umbria.it, (2015). Home - Regione Umbria. [online] Available at: <http://www.regione.umbria.it/home>

Siena, B. (2015). Banca Monte dei Paschi di Siena | Investors & Ricerca | Comunicati Stampa | Ricerca | Studio di Banca Mps. "Termalismo: cresce la domanda mondiale di benessere". [online] [Mps.it](http://www.mps.it/Investor+Relations/Comunicati/Archivio/Studio+di+Banca+Mps+Termalismo+cresce+la+domanda+mondiale+di+benessere.htm?WBCMODE=PresentationUnpublishedArchivioArchivio). Available at:

<https://www.mps.it/Investor+Relations/Comunicati/Archivio/Studio+di+Banca+Mps+Termalismo+cresce+la+domanda+mondiale+di+benessere.htm?WBCMODE=PresentationUnpublishedArchivioArchivio>

Terresiena.it, (2015). Home - Terre di Siena - Sito Ufficiale del Turismo in Terre di Siena - Provincia di Siena. [online] Available at: <http://www.terresiena.it/>

WTTC, (2015). Home. [online] Available at: <http://www.wttc.org/>

Www2.unwto.org, (2015). UNWTO Annual Report | World Tourism Organization UNWTO. [online] Available at: <http://www2.unwto.org/annual-reports>

Materiale informativo inviato da [iinfo@consorziobrunellodimontalcino.com](mailto:iinfo@consorziobrunellodimontalcino.com)

## **Gli intervistati**

Daniele Barbetti - Presidente della Federalberghi di Chianciano Terme

Angela Betti - Ufficio Stampa di Terme di Chianciano

Rosanna Turchi - Direttore Generale di Montepulciano Terme

Gianni Turchi – Direttore Marketing di Montepulciano Terme

Antonello del Regno - Direttore Generale di Fonteverde Tuscan Resort e SPA

Gianna Goti - Ufficio booking della Strada del vino Nobile di Montepulciano e dei sapori della Val di Chiana Senese

Danca Caccavello - Segretaria dell'associazione delle Strada del Vino Etrusco Romana

Louis Montagnoli - Dirigente della Comunità Montana e referente della Strada del Vino dei Colli del Trasimeno

## APPENDICE

### Note metodologiche

L'elaborato è il risultato di un lavoro semestrale di ricerca cominciato a febbraio 2015 e conclusosi a Giugno 2015. Il processo di lavoro è stato così suddiviso:

#### Febbraio 2015– Marzo 2015

Analisi statistica: ricerca, disaggregazione e riaggregazione dei dati statistici ISTAT, della provincia di Siena e degli Osservatori Turistici della regione Umbria e Toscana.

#### Aprile 2015 – Maggio 2015

Per l'analisi dei prodotti turistici del termale e dell'enogastronomico ho trascorso due periodi di ricerca sul campo in due aree territoriali diverse. Preventiva è stata l'organizzazione delle trasferte durante la quale sono state pianificate le interviste con i principali referenti ed è stato preparato il questionario di riferimento da sfruttare come guida e come scaletta durante i colloqui di seguito riportato.

#### Obiettivi del questionario:

- indagare sulle cause del calo delle presenze come risultato dell'analisi statistica;
- la tipologia di esperienza turistica offerta e su come il territorio circostante ne venga valorizzato;
- indagare sulla volontà di fare sistema e di collaborazione per un progetto di gestione turistica integrata tra gli enti territoriali;
- la relazione odierna tra il pubblico ed il privato;
- le nuove prospettive di investimento

#### Questionario sottoposto ai referenti del prodotto termale e di quello enogastronomico

##### Lato dell'offerta

Partendo dal presupposto che il prodotto termale/enogastronomico c'è ed è affermato da quale tempo sul territorio, il mio obiettivo oggi qui con lei non è tanto indagare sulla vostra offerta come mero prodotto termale e le intrinseche proprietà rilassanti e curative che ne sono associate, bensì quello di capire quale sia *l'esperienza globale che associate al prodotto*.

L'esperienza globale del turista nella destinazione deve essere gestita nel suo intero percorso passando per l'idea iniziale di voler scegliere la vostra destinazione, all'acquisto del soggiorno, all'arrivo in loco, al soggiorno, all'arrivederci e infine al ricordo del soggiorno durante il ritorno nella vita quotidiana.

- 1) Qual è il tipo di esperienze che voi offrite al turista?
- 2) Che cosa serve a voi per potenziare al massimo l'esperienza e renderla più ricca e più pulita?
- 3) Che cosa serve al territorio per potenziare l'esperienza?
- 4) Che cosa è o quali sono le cose che il territorio non possiede a oggi?

#### Lato della domanda

- 5) Qual è il vostro target di turisti presenti e futuri?
- 6) Perche questo target?
- 7) Cosa vi serve per avere un vantaggio competitivo su questi target?
- 8) Che cosa serve al territorio per aver un vantaggio competitivo sul target?

#### **Solo per i referenti del termale**

Secondo Federerme purtroppo i dati staticisti parlano chiaro: il termalismo italiano è in grave crisi e alcune strutture stanno scomparendo. Inoltre da un'analisi statistica che ho portato a termine circa il prodotto termale nei comprensori della Val d'Orcia e Val di Chiana è emerso:

- un calo delle presenze turistiche, in particolar modo di quelle italiane;
- la diminuzione di strutture ricettive sul territorio;
- un calo della pressione della domanda turistica, della densità turistica, della permanenza media e del tasso di turisticità.

- 9) Mi può fare un breve commento sull'andamento delle stagioni passate? Come giustifica tali risultati statistici? O meglio, quali sono le cause della perdita di domanda e di quota di mercato di questo territorio come destinazione turistica? (indagare se la reale problematica non sia proprio l'intrinseca mancanza di competitività dell'azienda, ad esempio per mancato passaggio generazionale).

#### La disponibilità e la voglia di raggiungere un miglioramento

L'esperienza globale del turista nella destinazione deve essere gestita nel suo intero percorso. Una logica di gestione della destinazione turistica in maniera integrata, è sicuramente, lo strumento migliore per far sì che la destinazione abbia un'offerta capace di evolvere con le

aspettative che esprimono i mercati ma, nello stesso tempo, di non perdere i tratti distintivi e profondi del territorio.

E' un modello a configurazione a network, dove più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui potrà beneficiare nel corso della vacanza.

- 10) Qual è il vostro interesse in un'iniziativa di collaborazione territoriale integrata per la realizzazione di nuovi progetti di destination management attraverso l'utilizzo di tecniche di destination marketing?
- 11) Mi potrebbe indicare una (la principale) idea/proposta da intraprendere come punto di partenza?
- 12) Quali condizioni ritiene fondamentali affinché ci sia un'effettiva collaborazione e partecipazione di tutti gli attori pubblici e privati?
- 13) Perche fino ad oggi tali condizioni, che lei ritiene fondamentali, non si sono verificate sul territorio?
- 14) Le prospettive future

### **Maggio 2015 – Giugno2015**

Ideazione ed elaborazione degli obiettivi e delle linee strategico operative per la proposta di un nuovo piano strategico di destination management.

