

**Dipartimento di ‘Impresa e management’  
Cattedra di Tourism Management**

**Riassunto Tesi di Laurea**

**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**

## 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 rielaborazione 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 e 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**

1.0 Il concetto di destinazione .....	5
1.1 La gestione integrata del territorio.....	5
1.2 La catena dei servizi di una destinazione turistica .....	6

### **Parte seconda - Analisi empirica**

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

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

2.0 Presentazione del 'case study' .....	8
2.1 Analisi statistica della domanda e dell'offerta.....	8
2.2 Analisi del prodotto termale e del prodotto enogastronomico del vino .....	9
2.2.1 Schede riepilogative dell'analisi dei prodotti .....	10
Scheda riepilogativa del prodotto termale.....	10
Scheda riepilogativa del prodotto enogastronomico del vino.....	12
3.0 Proposta di Piano Strategico per lo sviluppo della competitività sostenibile della destinazione turistica.....	13
3.1 Step 1 Analisi della situazione di partenza: punti di forza e debolezza.....	13
3.2 Step 2 Definizione degli obiettivi di lunghissimo termine: vision e missio.....	14
3.3 Step 3 Definizione degli obiettivi di medio/lungo termine .....	14
Conclusioni.....	15
Bibliografia e sitografia della tesi.....	17
Gli intervistati .....	20
Note metodologiche .....	21

## **Analisi compilativa**

### **1.0 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). 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 presentano 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 variegati interessi dei terzi. Di fatto, quindi, 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 turistico offerto dalla destinazione.

#### **1.1 La gestione integrata del territorio**

Il processo di 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 componenti dell'offerta territoriale che risultano realmente rilevanti dal punto di vista della domanda (Caroli.M). 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 viene definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali;
- la *configurazione package*: il prodotto turistico viene 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. La bravura sta quindi nella capacità di gestire in maniera integrata e con una logica di rete le diverse componenti del sistema d'offerta, valorizzando il territorio locale sia a livello economico, che a livello sociale. 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 di integrazione territoriale delle diverse realtà imprenditoriali turistiche non è più quella di cercare di attrarre dall'esterno fattori di crescita economica (logica pull), ma bensì il tentativo di spingere dall'interno (logica push) l'attivazione delle risorse già potenzialmente presenti in un territorio verso una direzione di turismo sostenibile nel lungo periodo. 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.

## **1.2 La catena di servizi della destinazione turistica**

La catena del valore è lo strumento principale per comprendere a fondo la natura del vantaggio competitivo di un settore industriale o di una singola realtà aziendale, ideata da Porter nel 1985. 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 una esigenza di integrazione. L'idea è quella di pianificare ed implementare un processo strategico di servizi integrati tra tutti i processi e le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattività e i servizi turistici per interessare la domanda di mercato e di 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. Al fine di garantire degli elevati standard di qualità dell'erogazione del servizio lungo tutto il processo o 'sistema valore' di una 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.

## **L'analisi empirica - Il caso dell'area territoriale VATO: Val di Chiana, Amiata (Val d'Orcia), Orvietano e Trasimeno**

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. La varietà dell'offerta turistica in oggetto risulta essere 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 ed umbre potenzialmente raddoppia l'unicità e la diversificazione dell'offerta turistica dell'area.

### **2.1 Anali statistica della domanda e dell'offerta**

La prima fase della ricerca è stata una analisi prettamente statistica volta alla raccolta, disaggregazione e rielaborazione di dati ,ed alla valutazione di parametri ed indicatori del trend del mercato turistico degli ultimi 5 anni, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta con la conseguente diagnosi dei problemi emersi.I principali key issues emersi dalla precedente analisi della domanda e dell'offerta dell'area Vato ed i suoi singoli comprensori sono di seguito elencati:

- 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).
- 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.
- 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.
- Il totale posti letto al 2013 è di 61345 ed il totale numero di esercizi complessivi è pari 2143. Le categorie alberghiere 5 e 5 lusso sono assenti nei comprensori dell'Orvietano e del Trasimeno.
- *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, risulta essere 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 registra 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%.

## 2.2 Analisi del prodotto termale e del prodotto enogastronomico

La seconda fase dell'analisi empirica è stata in particolar modo incentrata sullo studio dei prodotti turistici più famosi dell'area VATO: il prodotto turistico termale ed il prodotto enogastronomico del vino. Tra i quattro comprensori dell'area VATO soltanto quello della Val di Chiana e della Val d'Orcia offrono al visitatore una esperienza 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 una ottima esperienza turistica. Il prodotto enogastronomico del vino rappresenta per la destinazione turistica un elemento di rappresentatività e di fonte di attrazione turistica, un prodotto di qualità ed eccellenza, un prodotto tipico grazie al forte legame con il territorio che lo rende irriproducibile. 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 e attività imprenditoriali collegate. Per entrambi i prodotti sono stati organizzati delle interviste con alcuni dei referenti principali dei mercati al fine di indagare su:

- 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 ed il privato;
- le nuove prospettive di investimento
- quali siano gli elementi che ad oggi mancano al territorio

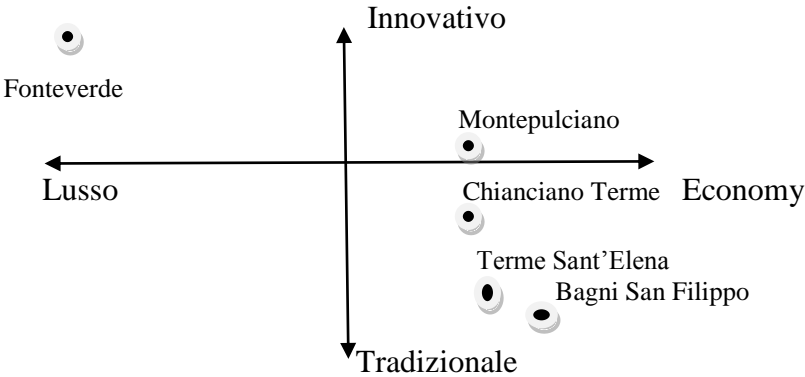
I nomi delle persone intervistate sono di seguito elencati:

- 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



## 2.2.4 Schede riassuntive dell'analisi dei prodotti

<b>Scheda Prodotto Termale – Comprensori della Val di Chiana Val d'orcina</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 wellness 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 e 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 attrattività</b>	<p>Strutture ricettive</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alberghiere: 197</li> <li>- extralberghiere 865</li> </ul> <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>
<p><b>Fattori dell'offerta allargata</b></p>	<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 di 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>
<p><b>L'intangibile</b></p>	<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>  <p>Il diagramma mostra un sistema di coordinate con un asse orizzontale che va da "Lusso" a sinistra a "Economy" a destra, e un asse verticale che va da "Innovativo" in alto a "Tradizionale" in basso. I punti sono: Fonteverde (punto più alto a sinistra), Montepulciano (punto più alto a destra), Chianciano Terme (punto in basso a destra), Terme Sant'Elena (punto in basso a destra, sotto Chianciano Terme), e Bagni San Filippo (punto in basso a destra, sotto Terme Sant'Elena).</p>
<p><b>Criticità</b></p>	<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> </ul> <p>Assenza di rete integrata e di collaborazione tra i siti termali</p>

<b>Scheda Prodotto Enogastronomico del Vino</b> <b>Comprensori della Val di Chiana Val d'Orcia Orvietano e Trasimeno</b>	
<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>

### 3.0 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 verranno elencate nuovi come suggerimenti per il miglioramento della qualità, della gestione e dell'offerta turistica della destinazione VATO.

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

<p style="text-align: center;"><b><i>Strengths</i></b></p> <p>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</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Witness</i></b></p> <p>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</p>
<p style="text-align: center;"><b><i>Opportunities</i></b></p> <p>Nuovi mercati esteri e italiani            Nuove tecnologie per lo sviluppo della comunicazione            Sviluppo della collaborazione e della sinergia tra gli attori turistici            Nuovi strutture attrattive            Ulteriore diversificazione ulteriore dell'offerta</p>	<p style="text-align: center;"><b><i>Threats</i></b></p> <p>Concorrenza delle grandi città attorno            Posizionamento antico e datato            Stagionalità            Capacità di carico della destinazione insufficiente</p>

### **3.2 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. 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 ed 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 una 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.*

### **3.3 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 ed implementare l'attuale offerta turistica che riscontra delle lacune consolidate ampiamente durante la fase 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.

Obiettivo I: Configurazione a Network del competitive Micro environment

Obiettivo II: Rafforzare l'attrattività del territorio

Obiettivo III: Aumentare l'offerta dei prodotti esperienziali

Obiettivo IV: Consolidare un'immagine ed una forte identità delle destinazioni

Obiettivo V: Incremento della spesa media del turista

Obiettivo VI: Riduzione della stagionalità

Obiettivo VII: Attrarre nuovi mercati

## **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 meta 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 lo 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 leghi 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, Oldenburg.

Brundtland G.H. e altri (1988), "Il futuro di noi tutti. Rapporto della commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo", Milano, Bompiani

Butler 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); Citarrella, 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). 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

## **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 riportati.

#### **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

no, 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) Perché 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 Federterme 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) Perché fino ad oggi tali condizioni, che lei ritiene fondamentali, non si sono verificate sul territorio?

14) Le prospettive future

### **Maggio 2015 – Giugno 2015**

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