



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Sviluppo Interculturale
dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

**Analisi di un
*Tourism Business
Ecosystem*
emergente**

Il caso del nuovo distretto turistico
dei Sibillini

Relatore

Ch. Prof. Nicola Camatti

Laureanda

Rachele Bitocchi
Matricola 892510

Anno Accademico

2022 / 2023

ABSTRACT

L'obiettivo della presente tesi è di fornire l'analisi di un ecosistema di *business* turistico emergente, utilizzando il Business Model Canvas ideato da Osterwalder e il suo derivato modello di Destination Development Canvas di Stroia, come strumenti in grado di aiutarci a progettare strategicamente prodotti, servizi e attività di un territorio circoscritto, e fornendo chiaramente e visivamente un quadro delle azioni chiave da svolgere per raggiungere gli obiettivi prefissati. Dagli anni Novanta si è iniziato a parlare del concetto di *Business Ecosystem*, inteso come una comunità di imprese e *stakeholders* che, proprio come negli ecosistemi biologici, collaborano, cooperano ma, allo stesso tempo, competono allo scopo di generare e veicolare valore all'interno del sistema di cui fanno parte. La particolarità di un ecosistema di *business* è che ogni decisione, anche individuale, ha peso sull'intero ecosistema e che, inoltre, si tratta di una struttura che, se in "salute", è capace di apportare grande sviluppo e innovazione a tutti i suoi membri. La metodologia di ricerca adottata ha coinvolto gli attori dell'intera destinazione presa in analisi, attraverso delle interviste che sono state rivolte a un gruppo eterogeneo di attori i quali, rispondendo alle domande, hanno contribuito al delineamento del modello di *business* finale della destinazione. Il caso studio preso in analisi è quello del nuovo distretto turistico dei Sibillini, con DMO denominata Associazione "Sibillini Mountain Experience", per il quale distretto questa tesi tenta, in ultimo, di riassumerne i punti deboli da sanare e le relative modalità operative di risoluzione.

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1. BUSINESS ECOSYSTEMS E COLLABORATIVE NETWORKS NEL SETTORE TURISTICO	13
1.1 L'ecosistema di <i>business</i> secondo Moore	13
1.2 L'ecosistema di <i>business</i> secondo lansiti e Levien	17
1.3 L'ecosistema di <i>business</i> nel turismo – Tourism Business Ecosystem (TBE)	20
1.3.1 <i>Collaborative networks</i> nei TBEs	23
1.4 Categorie di <i>business relationship</i> tra <i>stakeholder</i> – il modello di Watkins e Bell e il modello di Wang e Krakover	26
1.4.1 Relazioni interpersonali tra <i>stakeholder</i> – Powell e Grodal	29
1.5 Precondizioni di collaborazione; Motivazioni; Fasi del processo; Possibili risultati; Complessità. Il <i>framework</i> di Wang e Fesenmaier	31
1.5.1 Precondizioni di collaborazione	32
1.5.2 Motivazioni di collaborazione	33
1.5.3 Fasi del processo	35
1.5.4 Possibili risultati	37
CAPITOLO 2. IL PROGETTO “DESTINATION MANAGEMENT COMPENSORIO DEI SIBILLINI” E L’ANALISI ECOSISTEMICA DELLA DESTINAZIONE	41

2.1 La costituzione della DMO	44
2.2 Descrizione della destinazione	47
2.3 Analisi dei dati - Arrivi, presenze e provenienza dei turisti	50
2.4 Strutture ricettive	60
2.5 Analisi SWOT della destinazione	64
2.6 Il <i>Business Model Canvas</i> di Osterwalder e Pigneur	68
2.7 Metodologia di analisi – il <i>Destination Development Canvas</i> di Stroia	73
2.8 Il <i>Destination Development Canvas</i> del distretto turistico dei Sibillini	75
2.8.1 Reti (Key partner)	76
2.8.2 Pubblici (Customer segments)	90
2.8.3 Relazioni con i viaggiatori (Customer relationship)	92
2.8.4 Attività chiave (Key activities)	94
2.8.5 Specificità e valore (Value proposition)	97
2.8.6 Risorse necessarie (Key resources)	100
2.8.7 Canali (Channels)	102
2.8.8 Costi e investimenti (Cost structure)	106
2.8.9 Risultati attesi (Revenue streams)	109
2.9 Dimensione <i>online</i> della DMO “Sibillini Mountain Experience” e promozione	114
2.9.1 La promozione del distretto turistico dei Sibillini	120
 CAPITOLO 3. <i>NEXT STEPS</i> – COME ARRIVARE OPERATIVAMENTE ALLA COLLABORAZIONE	123
 3.1 Individuazione degli aspetti da implementare nel distretto turistico dei Sibillini	123

3.2 Coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> – Linee guida per la collaborazione	125
3.3 Analisi delle <i>stakeholder relationships</i> nel distretto turistico dei Sibillini	136
CONCLUSIONI	140
APPENDICE	146
BIBLIOGRAFIA	196
SITOGRAFIA	200

INTRODUZIONE

La presente tesi ha lo scopo di analizzare l'ecosistema di *business* del nuovo distretto turistico dei Sibillini, con DMO denominata "Sibillini Mountain Experience". Tale analisi è stata presa in considerazione grazie all'aver avuto la possibilità – tramite attività di stage presso il settore turismo della Regione Marche – di partecipare attivamente alle fasi embrionali del progetto di *destination management* relativo alla zona territoriale d'interesse. Ciò è stato fondamentale per il primo approccio alle dinamiche e ai documenti ufficiali relativi alle varie fasi del procedimento e, successivamente, per lo stringimento delle relazioni con le parti interessate nel progetto, che hanno costituito la base essenziale del processo di analisi.

Nel primo capitolo vengono affrontati a livello teorico i concetti di *Business Ecosystem* e di *Tourism Business Ecosystem*, con un focus sulle relazioni – sia di *business* che personali – tra *stakeholder* di un ecosistema, per entrare nella profondità dei possibili rapporti instaurabili tra gli attori di una destinazione turistica. Vengono, inoltre, messe in luce le motivazioni, le fasi, e i possibili risultati di un approccio collaborativo tra *stakeholder*.

Nel secondo capitolo, corpo centrale dell'elaborato, si tenta un'analisi ecosistemica di un'emergente destinazione presa come caso studio, il nuovo distretto turistico dei Sibillini. Dopo aver fornito una descrizione contestuale della destinazione, e un'analisi dei dati statistici su arrivi, presenze e provenienza dei turisti negli ultimi dieci anni della destinazione, si tenta la compilazione di un *destination development canvas* della stessa. Fondamentali per tale ricerca sono stati gli interventi degli attori del distretto direttamente coinvolti – *policy maker* e operatori privati – che sono stati intervistati come fonti primarie.

Nel terzo, ed ultimo, capitolo vengono forniti i "next steps" per il distretto analizzato come caso studio, con un focus sulle varie fasi da considerare per un corretto *stakeholder engagement* e, di

conseguenza, per una corretta definizione di approccio collaborativo e di rete ecosistemica.

- **Premessa sul turismo montano e le sue criticità**

La doverosa premessa da fare riguarda il fatto che il caso studio analizzato eco-sistemicamente nel CAP.2 è una destinazione montana e, in quanto tale, presenta delle peculiarità e delle questioni che devono essere necessariamente tenute in considerazione.

Innanzitutto, è importante sapere che il turismo montano in generale, dopo il *boom* degli anni '60, è entrato in crisi. Secondo gli autori Pechlaner e Manente (a cura di) in *Manuale del turismo montano: Prospettive, cambiamenti e strategie di management (2002)*, citati da CIPRA - un'organizzazione non governativa impegnata nella protezione e nello sviluppo sostenibile delle Alpi - questa crisi è da ricondurre a due tipologie di cause: le esogene, riferibili alle modificazioni socioculturali e climatiche; e le endogene, riconducibili, invece, al "ritardo con cui le destinazioni interpretano i cambiamenti della domanda e sviluppano le necessarie strategie per rimanere competitive e visibili sul mercato. Di conseguenza, appare necessario che tutti gli attori locali di una destinazione siano in grado di modificare i loro comportamenti seguendo i mutamenti del mercato, e di provare a definire rinnovate misure strategiche e di *management*, affinché il turismo possa continuare a rappresentare per queste comunità una valida opportunità per assicurare una base economica sostenibile e una valorizzazione delle proprie caratteristiche socioculturali e naturali"¹.

Ciò significa, dunque, che determinate destinazioni dovrebbero necessariamente cercare di implementare nuove modalità di gestioni ecosistemiche, e iniziare a considerarsi esse stesse come prodotti

¹ https://www.cipra.org/it/pdfs/163/@@download/file/sintesi_manuale_turismo.pdf , p.1

integrati, completi, in cui il vero valore aggiunto da trasmettere al turista è la capacità di creare rete tra gli *stakeholder* locali e, di conseguenza, l'offerta di un prodotto-destinazione forte e unico.

Una destinazione montana intesa come prodotto, però, ha delle fragilità, pensiamo sicuramente all'aspetto ecologico e alle proprie caratteristiche naturali: ad esempio, gli "elevati costi sia infrastrutturali che di gestione rispetto ad altre mete; le variazioni climatiche"²; una perdita di *appeal* dell'offerta durante la stagione estiva³.

È proprio per questo, infatti, che il turismo montano dovrebbe puntare fortemente su forme di gestione sostenibile, offrendo attività in grado di mantenersi in vita a tempo illimitato, non alterando l'ambiente locale, e non impedendo lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche territoriali. L'aspetto della sostenibilità, sotto tutti i punti di vista, è davvero importante, soprattutto per una destinazione montana che si colloca all'interno di un parco naturale nazionale – situazione del caso studio analizzato al CAP.2. Infatti, ad esempio, sotto l'aspetto della mobilità in una destinazione montana ci sono sempre notevoli difficoltà, considerando l'impatto ambientale che genera, e che di conseguenza rischia di intaccare negativamente l'esperienza del turista, che generalmente ricerca spazi naturali e incontaminati. "È necessario, a tal proposito, sviluppare forme di mobilità lenta che generino un ridotto impatto ambientale e che portino il turista a trattenersi sul territorio piuttosto che attraversarlo velocemente"⁴. Altre principali difficoltà del turismo montano generalmente sono: la mancanza di una strategia di sviluppo; un'offerta eterogenea e frammentata; una forte influenza politica sulle scelte; un forte orientamento verso l'interno e scarso verso il mercato e l'esterno; un'insufficienza dei mezzi finanziari a disposizione⁵.

² *ivi* p.3

³ *ibidem*

⁴ *ivi* p.5

⁵ *ivi* p.14

Dunque, facendo un quadro completo delle criticità proprie di una destinazione montana abbiamo: “un delicato equilibrio ecologico e antropico derivante dalla presenza di un ecosistema fragile e molto sensibile; forti impatti di tipo ambientale connessi soprattutto alla mobilità; forte stagionalità (concentrata in estate soprattutto nel mese di agosto e in inverno durante le vacanze e i *weekend*) che accentua impatti negativi e fenomeni di congestione; una forte influenza dell’aspetto meteorologico; presenza di una comunità locale residente con una propria cultura e una propria identità che vanno preservate (sostenibilità socioculturale del turismo)”⁶; difficoltà nello stabilire strategie di sviluppo; offerte frammentate; scarsa volontà d’orientamento “verso l’esterno”; e scarsi mezzi finanziari a disposizione.

A causa delle criticità appena menzionate, spesso la volontà delle località montane è di riuscire a destagionalizzare, incrementare il tasso di occupazione dei posti letto, attraverso un’offerta che vada oltre i periodi tradizionali di punta, e assicurare redditività alle comunità locali. Per fare ciò, però, è importante imparare a sviluppare forme di *community participation*⁷, indispensabili per raggiungere determinati obiettivi. La creazione di un efficiente ecosistema turistico, infatti, include la “realizzazione di forme di collaborazione sia all’interno della destinazione turistica al fine di promuovere il prodotto complessivo; che all’esterno, con altre destinazioni, per riuscire a proporsi in maniera più competitiva e dinamica sui mercati lontani⁸. In ogni caso, intendendo la collaborazione non come un fine, ma come un mezzo per raggiungere obiettivi raggiungibili solamente con un’ottica di rete. Inoltre, un’ottica ecosistemica permette a tutti gli attori locali di ottenere i giusti strumenti per l’analisi e la “comprensione dei puri dati statistici, in modo da generare le informazioni necessarie per programmare ed implementare le proprie strategie”⁹. Per questo, “è

⁶ *ivi* p.6

⁷ *ivi* p.5

⁸ *ivi* p.6

⁹ *ivi* p.7

necessario garantire all'interno della destinazione sia la circolazione delle informazioni fra i diversi attori locali, sia forme di confronto e di crescita"¹⁰, e riconoscere che una sana collaborazione competitiva fra gli attori permette alla destinazione di essere competitiva sul mercato, implementando processi comuni e costanti di miglioramento della qualità.

Un grande ostacolo spesso è rappresentato, infatti, dagli stessi operatori, che si dimostrano "mal disposti verso la collaborazione con altri operatori locali, visti solo come concorrenti e non come potenziali *partner*. Questo comportamento mette a rischio la sopravvivenza sul lungo periodo non solo della singola impresa, ma anche della destinazione nel suo insieme"¹¹. Quindi, poiché la creazione di un efficiente ecosistema di *business* turistico è auspicabile, ma non sempre semplice, un valido punto di partenza da considerare è la "continua formazione delle risorse umane locali, che devono essere motivate, altamente qualificate e professionali per avere successo in un settore in cui è importante la qualità non solo tecnica, ma anche relazionale"¹².

Il turista contemporaneo è sempre più in cerca di un'esperienza più che di una semplice vacanza. L'attenzione è posta sempre più sugli aspetti autentici, di scoperta, sostenibili e, soprattutto, identitari di una destinazione, che deve raggiungere lo scopo di lasciare nella mente del suo visitatore un'emozione, e delle caratteristiche che egli potrà ritrovare solamente tornando in quella destinazione. Proprio per questo, "ogni destinazione deve partire dal domandarsi perché un turista dovrebbe venire proprio in quel luogo a trascorrere le sue vacanze e, a tale quesito, le organizzazioni turistiche locali devono cercare una risposta convincente per la domanda turistica"¹³. Tornando all'aspetto ecosistemico, sappiamo che "nell'offerta turistica non sarà il singolo elemento dell'identità locale, ma l'insieme degli

¹⁰ *ibidem*

¹¹ *ivi* p.15

¹² *ivi* p.8

¹³ *ivi* p.9

elementi ad attrarre i turisti, a motivare la loro permanenza”¹⁴, e a creare valore. “Lo sviluppo turistico deve pertanto coinvolgere tutti gli attori presenti in una destinazione e, in particolare, anche la popolazione locale che va adeguatamente informata sui vantaggi”¹⁵. In conclusione, potremmo dire che le chiavi di successo per lo sviluppo di una destinazione montana, ora più che mai, sono: differenziarsi valorizzando gli elementi peculiari; e fare sistema con tutti gli *stakeholder* locali, creando valore.

“You can’t run from strategic alliances. So, learn how to borrow”.¹⁶

“Stand-alone strategies don’t work when your company’s success depends on the collective health of the organizations that influence the creation and delivery of your product. Knowing what to do requires understanding the ecosystem and your organization’s role in it”¹⁷.

¹⁴ *ivi* p.10

¹⁵ *ibidem*

¹⁶ Hamel, Doz e Prahalad, *Collaborate with your Competitors – and Win*, 1989, p.133

¹⁷ Lansiti M., Levien R., *Strategy as Ecology*, Harvard Business Review, 2004, p.1

CAPITOLO 1. *Business Ecosystems e Collaborative Networks* nel settore turistico

1.1 L'ecosistema di *business* secondo Moore

Nel 1993 James F. Moore pubblica un'opera in cui si ha per la prima volta una definizione di ecosistema di *business* (BE), l'opera in questione è *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*.

Nel suo saggio Moore afferma che “successful businesses are those that evolve rapidly and effectively. Yet innovative businesses can't evolve in a vacuum. They must attract resources of all sorts, drawing in capital, partners, suppliers, and customers to create cooperative networks”¹⁸ ed è questo il punto di partenza per tutti gli studi venuti in seguito.

Il concetto di ecosistema ha radici nelle scienze biologiche e la svolta apportata da Moore fu proprio nel traslare la teoria biologica dell'ecosistema al mondo delle imprese¹⁹. Infatti, possiamo pensare all'ecosistema biologico – dice Moore – come ad una comunità di organismi che interagiscono tra loro e con il loro ambiente e, allo stesso modo, pensare all'ecosistema di *business* come ad una comunità economica sostenuta da un insieme di organizzazioni e individui che interagiscono tra loro. In questo caso, si tratta ovviamente di una comunità in grado di produrre beni e servizi di valore ai clienti – essi stessi attori dell'ecosistema – e di una comunità che, oltre a includere “specie primarie” come fornitori, produttori, e intermediari, include altri *stakeholder*, come *competitors*, istituzioni pubbliche, associazioni di categoria, enti, e altre parti interessate²⁰. Il fatto che Moore inserisca nella definizione di “ecosistema di business” l'espressione “comunità economica” fa comprendere che egli sta facendo riferimento ad una vera e propria catena, la quale viene

¹⁸ Moore J. F., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, 1993, p.75

¹⁹ Camatti N., materiale didattico corso di “Business Ecosystem nel Turismo”, a.a. 2021-22, Dipartimento di Economia, Ca' Foscari

²⁰ Moore J. F., *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, 1993

alimentata dalla produzione ed ha come scopo la creazione di valore per il cliente.

La particolarità di un ecosistema sta nella capacità di co-evoluzione dei suoi membri, i quali si allineano reciprocamente in base ai mutamenti, e in direzione di visioni condivise. Tornando all'affermazione dell'autore sopra citata, il messaggio che Moore intende veicolare è che le imprese non hanno grandi possibilità di innovazione se seguono schemi tradizionali o rimangono isolate, devono invece attirare risorse, *partner*, fornitori, e creare reti di cooperazione. È in questo modo che, grazie a cooperazione e competizione, si può parlare di co-evoluzione e innovazione.

Un *business ecosystem* è spesso il risultato di aggregazioni di capitale o nuovi interessi del consumatore, per questo generalmente nascono casualmente per poi trasformarsi in una comunità più strutturata, come avviene in natura. Tale ecosistema per Moore non ha limiti dimensionali, in quanto potrebbe riguardare dinamiche più o meno estese, includere più o meno attori; l'importante è che tali dinamiche siano basate su relazioni reciprocamente vantaggiose per poter parlare di *business ecosystem* ²¹.

Moore non si limita a fornirci una definizione e descrizione di "business ecosystem", ma delinea anche quelle che, secondo lui, sono le quattro fasi di sviluppo di un ecosistema di *business*. Stiamo parlando di nascita, espansione, *leadership*, e auto-rinnovamento - o morte (*Immagine n.1*).

²¹ *Ivi*

The Evolutionary Stages of a Business Ecosystem		
	Cooperative Challenges	Competitive Challenges
Birth	Work with customers and suppliers to define the new value proposition around a seed innovation.	Protect your ideas from others who might be working toward defining similar offers. Tie up critical lead customers, key suppliers, and important channels.
Expansion	Bring the new offer to a large market by working with suppliers and partners to scale up supply and to achieve maximum market coverage.	Defeat alternative implementations of similar ideas. Ensure that your approach is the market standard in its class through dominating key market segments.
Leadership	Provide a compelling vision for the future that encourages suppliers and customers to work together to continue improving the complete offer.	Maintain strong bargaining power in relation to other players in the ecosystem, including key customers and valued suppliers.
Self-Renewal	Work with innovators to bring new ideas to the existing ecosystem.	Maintain high barriers to entry to prevent innovators from building alternative ecosystems. Maintain high customer switching costs in order to buy time to incorporate new ideas into your own products and services.

Immagine n.1. Fonte: Harvard Business Review, Predators and Prey, Moore (1993).

Come possiamo osservare dallo schermo di Moore, nella prima fase di nascita un BE necessita di integrare risorse e creare piccoli ecosistemi per testarne il funzionamento. In questa fase, inoltre, compito degli imprenditori è quello di lavorare alla definizione degli interessi e necessità dei consumatori, così da poter creare nuovi prodotti o servizi. È in questo momento che è necessario definire e implementare una buona proposta di valore (*value proposition*) per il cliente. In ultimo, durante la nascita del BE è importante che i *keystone* si occupino anche di attirare più risorse e *partner* rilevanti possibili, per evitare che vadano a supporto di altri ecosistemi emergenti²².

Nella seconda fase, l'espansione, è fondamentale che la proposta di valore sviluppata sia apprezzata dal più grande numero di clienti sul mercato, poiché in questo *step* ci potrebbero essere degli ostacoli nel caso in cui ci si trovasse in contrasto con altri ecosistemi che intendono posizionarsi sul mercato similmente. In questi casi, solamente uno tra i tanti vince, per questo motivo è importante riuscire a soddisfare un grande numero di clienti fin da subito. Ciò è possibile

²² Ivi

– dice Moore – creando un rapporto di fiducia con i propri fornitori, stimolando una grande domanda sul mercato, tentando di diventare dei *leader* in grado di tutelare e promuovere il proprio valore²³.

Per quanto riguarda la fase di *leadership*, Moore afferma: “while the lion and antelope are both part of a healthy savanna ecosystem, they also struggle with each other to determine to what extent each species expands within it. Similarly, in business ecosystems, two conditions contribute to the onset of the leadership struggles”²⁴. Le due condizioni necessarie nella fase di *leadership* sono: che il BE venga considerato dall'esterno abbastanza forte da dover essere combattuto, e che tutti i fattori che contribuiscono alla creazione del valore siano stabili. Questa seconda condizione è fondamentale per incentivare i membri dell'ecosistema ad espandersi. Per far sì che il BE venga considerato forte in modo duraturo, bisogna considerare che coloro che nell'ecosistema rivestono il ruolo di *keystone* potrebbero gradualmente perdere la dipendenza che gli altri membri hanno verso di loro, ed è per questo che essi devono costantemente rafforzare la propria posizione di *leader*, o altrimenti lasciare spazio a qualcun altro che li sostituisca. Sostanzialmente, i *keystone* per essere tali, devono fare in modo di essere irrinunciabili per gli altri membri dell'ecosistema (*follower*), e devono continuare a definire le *vision* future di esso²⁵.

L'ultima fase di vita di un BE è detta di auto-rinnovamento e si verifica quando un ecosistema può definirsi maturo e probabilmente è minacciato dall'imporsi di altri ecosistemi più innovativi. In questa ultima fase è fondamentale saper superare l'arretratezza del proprio BE e rigenerarlo con nuove idee e innovazioni²⁶. Poiché l'unica alternativa a tale auto-rinnovamento è la morte del BE.

²³ *Ivi*

²⁴ *Ivi* p.80

²⁵ *Ivi*

²⁶ *Ivi*

In sintesi, per Moore “we live in a business world where the only true sustainable advantage is innovation”²⁷.

1.2 L’ecosistema di *business* secondo Lansiti e Levien

Il termine “keystone” nel contesto dei BE, a dire il vero, è stato coniato dagli studiosi M. Lansiti e R. Levien nel 2004, quando nel saggio *Strategy as Ecology* essi si sono occupati di riprendere gli studi sugli ecosistemi di *business*. In particolare, essi si rifanno nuovamente all’analogia utilizzata da Moore tra ecosistema biologico ed ecosistema di *business*, e individuano tre misure fondamentali per determinare la salute di un BE. Secondo Lansiti e Levien, infatti, i fattori di “salute” di un BE da valutare sono: produttività, robustezza, e creazione di nicchie.

La produttività di un BE si valuta misurando la sua capacità costante di trasformare tutte le componenti che servono alla creazione di innovazioni, in nuovi prodotti e servizi, e il metodo più semplice da utilizzare per misurarla è osservare il ritorno sul capitale investito (Return on Invested Capital - ROI).

La robustezza è, invece, la capacità del BE di resistere e sopravvivere ai cambiamenti imprevisti. In questo caso, un metodo concreto per valutare la robustezza di un BE è osservare il tasso di sopravvivenza dei membri dell’ecosistema.

Infine, la capacità di creare nicchie fa riferimento al saper accogliere, all’interno dello stesso BE, una grande e significativa varietà di specie che, nella loro diversità, indicano la capacità del BE di assorbire innovazioni esterne e interne all’ecosistema stesso. Questo elemento è misurabile, ad esempio, osservando quanto il BE sia in grado di

²⁷ Moore J. F., *The rise of a new corporate form*, 1998, p. 167

creare nuove funzioni valide, o nicchie, utilizzando tecnologie emergenti²⁸.

Tornando alla coniazione del termine “keystone” nei BE, sappiamo che lansiti e Levien si sono occupati di definire dei veri e propri ruoli che un’impresa, o un’organizzazione, può avere all’interno di un ecosistema di *business*. Parliamo di: *keystone*, *dominators* - *physical* e *value* - e *niche player*.

I *keystone* di un ecosistema di *business* mirano a fornire un insieme stabile di risorse comuni pensate per essere utilizzate da altre organizzazioni o imprese dell’ecosistema, che le sfruttano per costruire le proprie offerte. Il lavoro dei *keystone* è migliorare la salute generale dell’ecosistema, e cercare di coinvolgere tutti gli altri *player*. Inoltre, potremmo dire che il loro ruolo ha il compito di aumentare la produttività dell’ecosistema, incentivando la cooperazione tra *player* e semplificando la creazione di nuovi prodotti, generando benefici per tutti i membri. Essi sono, sostanzialmente, una parte fondamentale all’interno di un BE, tanto che la loro rimozione potrebbe comportare il cedimento del resto del sistema. Ci sono due requisiti che, però, il *keystone* deve necessariamente soddisfare: riuscire a creare valore per il BE, quindi mettendo a disposizione di tutti i membri del sistema un insieme di risorse, servizi e strumenti da loro usufruibili e per loro vantaggiosi; e, come secondo requisito, riuscire a condividere il valore creato con l’intero ecosistema, in modo tale da instaurare un giusto equilibrio tra ciò che condivide e ciò che lascia per sé²⁹.

I *dominators*, a differenza dei *keystone*, sfruttano la loro posizione per prendere il controllo della rete. I *physical dominator* tendono ad integrarsi nell’ecosistema con lo scopo di gestire direttamente gran parte della rete, ma rimanendo comunque responsabili della propria creazione di valore. Ciò che li caratterizza è il poco spazio che generalmente lasciano agli altri *player* di sviluppare le proprie funzioni;

²⁸ lansiti M., Levien R., *Strategy as Ecology*, 2004

²⁹ *ivi*

quindi, la crescita del BE si riduce notevolmente. I *value dominators*, invece, al contrario dei dominatori fisici, non hanno controllo diretto su BE, ma tendono ad assorbire gran parte del valore creato dagli altri *player*, non creando a loro volta nessun valore per l'ecosistema. Le loro azioni possono condurre al crollo dei *player*, dell'intero BE, e anche dei *value dominators* stessi.

Poi, ci sono i *niche player*, i quali rappresentano tutte quelle realtà che hanno lo scopo di sviluppare capacità specializzate in grado di differenziarle dagli altri. Essi generalmente operano sfruttando risorse di altri *niche player* o di *keystone*, con l'obiettivo di potenziare il loro piccolo ambito. In realtà, essi rappresentano la maggior parte dell'ecosistema e, di conseguenza, sono anche i maggiori creatori di valore del BE, ma di solito subiscono la presenza di un *keystone*, che gli offre le proprie risorse o, peggio, di un *dominator*, che li sfrutta. Individualmente i *niche player* non hanno molto potere, ma coalizzandosi tra loro, in quantità, potrebbero essere in grado di spostarsi verso un altro BE, nel caso in cui un *keystone* iniziasse ad assumere comportamenti da *dominator*, utilizzando la sua posizione per prevaricare³⁰.

Infine, gli autori specificano che tali ruoli identificati non sono affatto statici, ma possibilmente dinamici, permettendo ai *player* di evolvere sia nello stesso ecosistema che in un altro³¹. Ad esempio, un'impresa potrebbe nascere come *niche player* e poi acquistando potere diventare una *keystone*, o da *keystone* diventare *dominator*. L'importante è che tutti i membri dell'ecosistema comprendano che ogni scelta individuale avrà effetto non solo su di loro, ma anche sugli altri *player* dell'ecosistema o di ecosistemi vicini. Di seguito la matrice del posizionamento di un'impresa all'interno di un ecosistema secondo lansiti e Levien.

³⁰ *Ivi*

³¹ *Ivi*

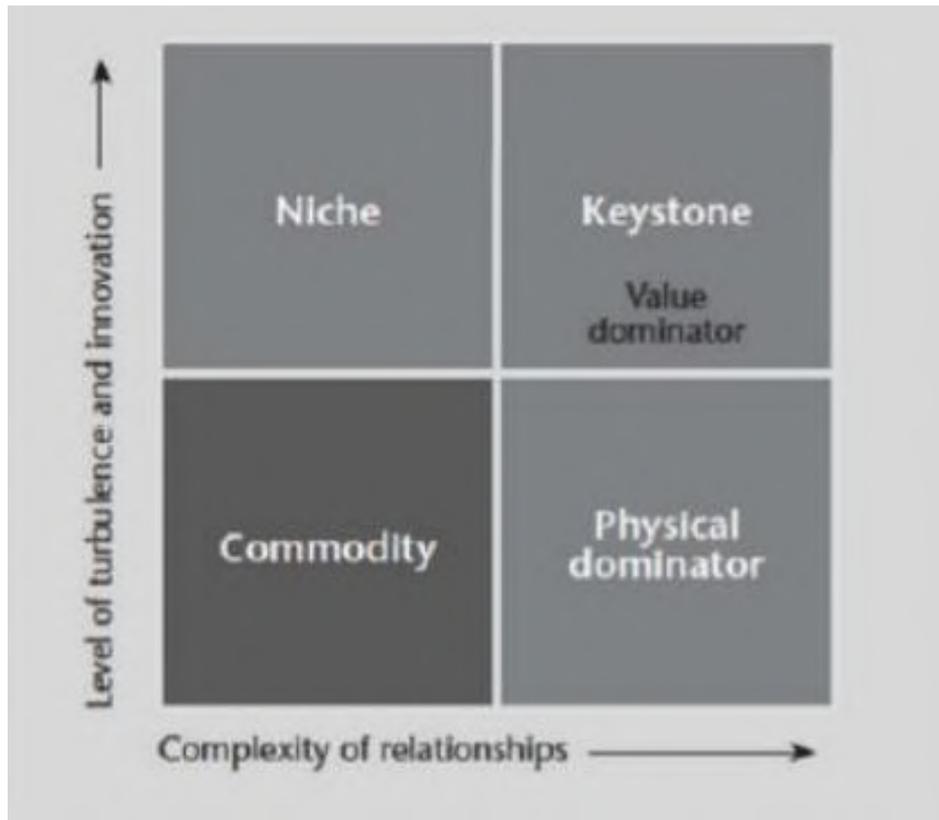


Immagine n.2. Fonte: Harvard Business Review, Strategy as Ecology, lansiti e Levien (2004).

1.3 L'ecosistema di *business* nel turismo – Tourism Business Ecosystem (TBE)

Quanto descritto nei due paragrafi precedenti in merito agli ecosistemi di *business* riguarda in egual misura anche il settore turistico. Ad oggi, infatti, non sono più le singole imprese o le singole *supply chain* a concorrere, ma le reti di offerta turistica ad alti livelli di integrazione. Parliamo di reti composte da turisti, fornitori di servizi, intermediari, amministrazioni pubbliche, comunità, e lo stesso ambiente naturale, i quali insieme vanno a costituire ciò che definiamo un *Tourism Business Ecosystem* (TBE)³².

³² Selen, W., Ogulin, R., "Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem", 2015

Nell'ottica di un TBE, i consumatori vengono visti come informati, interconnessi e attivi nella co-creazione della propria esperienza, la quale quindi rifletterà valori *customer-oriented*. In tal senso, possiamo effettivamente considerare il consumatore non più un mero "passive audience", ma un vero "active player".

È importante anche comprendere la differenza tra filiera turistica e vero e proprio ecosistema di *business* nel turismo (*Immagine n.3*): in una filiera turistica tradizionale abbiamo dei beni e dei servizi che vengono semplicemente "consegnati" dai fornitori al consumatore finale, ovvero il turista; mentre in un *tourism business ecosystem* il consumatore diviene co-creatore della sua stessa esperienza; il valore di quest'ultima non viene valutata sulla base del valore del singolo prodotto, ma sul valore di tutto il *network*; il coordinamento delle azioni non è lineare e sequenziale, ma simultaneo; il modello di *business* non è gerarchico, ma articolato e complesso; e infine, non si parla più di cooperazione e competizione, ma di co-opetition – ovvero l'insieme di scelte strategiche volte a creare una collaborazione di obiettivi e risorse tra *business* normalmente concorrenti per ottenere dei vantaggi comuni. "Co-opetition", quindi, per i vari attori dell'ecosistema significa riuscire a trovare un equilibrio tra il competere tra di essi per accaparrarsi risorse e clienti, e cooperare insieme per riuscire a stimolare la domanda nella destinazione di cui fanno parte. Si tratta di un costante dare e avere, in quanto il valore che gli attori creano singolarmente e condividono nell'ecosistema, vanno poi ad essere assimilati dallo stesso e ridistribuiti agli attori sotto forma di valore di ritorno dell'intero ecosistema³³.

³³ *ivi*

Table 1. Tourism Supply Chain vs Tourism Business Ecosystem

Attributes	TSC	TBE
Role of customer	consumer	co-creator
Source of value	product	network
Relationships	collaboration	co-opetition and collaboration
Business model	hierarchical	complex
Activities coordination	linear, sequential	non-linear, simultaneous

Immagine n.3. Fonte: Athens Institute for Education and Research, Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem, Selen e Ogulin (2015).

Il problema delle filiere turistiche tradizionali è che spesso vengono controllate da grandi compagnie (es. grandi *tour operators* internazionali) che, assorbendo quasi tutti i servizi e facendo da intermediari tra operatori locali e turisti, lavorano a discapito dei piccoli fornitori, che perdono il loro potere contrattuale³⁴. Inoltre, anche i turisti in questi casi perdono la libertà di visitare una destinazione autentica, economicamente e socialmente sostenibile, e in maniera personalizzata, a causa di pacchetti preconfezionati e *standard*.

Ad oggi, il compito di valorizzare tali interazioni tra *stakeholder* è assegnato alle *Destination Management Organization* (DMO) le quali, in quanto organismi di *self-governance*, non hanno solamente il compito di gestire la parte *marketing* della destinazione, ma anche quello di occuparsi della strategia per lo sviluppo della stessa, nella quale vivono e operano diverse entità autonome - persone e organizzazioni che lavorano per l'ospitalità, per i trasporti, per la gestione degli eventi, per i servizi d'escursionismo, per tutte le attività commerciali, etc. - la cui attività confluisce negli esiti del medesimo

³⁴ Camatti N., materiale didattico corso di "Business Ecosystem nel Turismo", a.a. 2021-22, Dipartimento di Economia, Ca' Foscari

settore³⁵. Infatti, le capacità di *networking* sono il primo requisito per valutare una DMO in modo positivo³⁶, e tale posizione, quindi, permette ad esse di rivestire il ruolo del *keystone* nell'ecosistema. In un TBE, dunque, il vero valore è la capacità di fare rete tra *stakeholder*, fare un *supply chain alignment* (SCA), ovvero allineare la filiera turistica, dove con "allineare" si intende, ancora una volta, condividere strategie, processi, tecnologie, capacità e *know-how* delle risorse umane all'interno della filiera turistica della destinazione³⁷.

1.3.1 Collaborative networks nei TBEs

In *Knowledge management and Emerging Collaborative Networks in Tourism Business Ecosystems*, Ammirato et al. nel 2015 approfondiscono la tematica dei *collaborative networks* tra *stakeholder* nei TBEs come fattore di crescita per gli ecosistemi emergenti.

La competitività turistica di un territorio deriva dal particolare tipo di risorse disponibili. Tuttavia, i territori caratterizzati da rilevanti fattori di attrazione spesso non sono in grado di competere sul mercato - problematica del caso studio che verrà trattato nel CAP.2. La causa principale è legata all'assenza di un'adeguata integrazione con i servizi turistici e alla mancanza di un supporto adeguato a promuovere una collaborazione e una gestione efficaci. Come anche la capacità di attirare flussi turistici significativi non è semplicemente il risultato delle azioni delle singole componenti territoriali, ma dipende dalla sinergia di tutte le componenti territoriali all'interno di un piano coerente di sviluppo turistico, che mira a integrare le diverse necessità. Infatti, nella prefazione di *A practical guide to tourism destination management* della WTO (2007), leggiamo che: "the business of tourism is complex and fragmented and from the time that visitors

³⁵ World Tourism Organization, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, Spain, 2007

³⁶ Selen, W., Ogulin, R., "Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem", 2015

³⁷ *ivi*

arrive in the destination, until they leave, the quality of their experience is affected by many services and experiences, including a range of public and private services, community interactions, environment, and hospitality. Delivering excellent value will depend on many organisations working together in unity. Destination management calls for a coalition of these different interests to work towards a common goal to ensure the viability and integrity of their destination now, and for the future”³⁸. Quindi, senza dubbio, le continue interazioni tra fornitori di servizi specializzati possono essere una strategia vincente per la destinazione turistica, per ottenere uno sviluppo sostenibile ed emergere nella competizione³⁹.

Sin dagli anni '90, sono stati analizzati diversi casi studio e modelli concettuali che hanno evidenziato la crescente importanza delle *partnership* in molti settori industriali, valutando nuove forme organizzative e identificando i fattori chiave per iniziative di successo di sviluppo sostenibile⁴⁰. Nel settore turistico “there is the need to manage all resources in such a way that economic, social and cultural needs can be fulfilled while maintaining cultural integrity, essential ecological processes, biological diversity, and life support systems. The complex interplay of the social, cultural, and environmental dimensions of sustainable tourism requires a broad understanding and acceptance from different stakeholders, working directly and indirectly in the tourism sector, [...] into a collaborative business ecosystem can create conditions for better sharing and more conscious use of resources”⁴¹.

L'incentivo a collaborare deriva dal fatto che il successo di un'impresa non significa necessariamente il fallimento delle altre, e che possono essere adottate diverse forme di cooperazione al fine di valorizzare

³⁸ World Tourism Organization, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, Spain, 2007

³⁹ Ammirato, S., Felicetti, A.M., Della Gala, M. 'Rethinking tourism destinations: collaborative network models for the tourist 2.0', 2015

⁴⁰ *ivi*

⁴¹ Camarinha-Matos L. M., Afsarmanesh H., Boucher X., *The Role of Collaborative Networks in Sustainability*, 2010, p.15

contemporaneamente interessi individuali e comuni⁴². Insomma, lo sviluppo di *collaborative networks* è la fonte chiave di innovazione, e l'innovazione è competitività. Ovviamente, se da un lato abbiamo vantaggi nel raggiungere obiettivi che individualmente non saremmo in grado di raggiungere, dall'altro lato abbiamo dipendenza reciproca e corresponsabilità, da parte di tutti gli *stakeholder* coinvolti. Nel settore turistico, l'intento è combinare le capacità e le risorse degli *stakeholder* per proporre servizi integrati con un valore aggiunto in grado di soddisfare le (nuove) esigenze dei consumatori⁴³ che con il tempo stanno diventando sempre più indipendenti e parte integrante della creazione della propria vacanza, ricercando forme di turismo sempre più autentiche, sostenibili e meno "commerciali". Questo è un fattore molto importante, soprattutto se si pensa alla generazione Z, che pone molta attenzione su queste tematiche.

Quando alcuni fornitori di servizi turistici decidono di creare/rafforzare una collaborazione, possono stabilire accordi sotto forma di associazioni turistiche, sindacati, consorzi turistici o distretti turistici – e quest'ultimo è il caso del distretto turistico che andremo ad analizzare nel CAP.2 - portando i partecipanti a aderire a un accordo di cooperazione e ad adottare principi operativi e infrastrutture comuni⁴⁴. Poiché, in una vera TD, vivono e operano molte entità autonome che conducono una varietà di attività legate al turismo, ma tutte mirano a raggiungere l'obiettivo comune dello sviluppo turistico locale e ad aumentare la loro competitività generale rispetto ad altre aree geografiche.

⁴² Ammirato, S., Felicetti, A.M., Della Gala, M. 'Rethinking tourism destinations: collaborative network models for the tourist 2.0', 2015

⁴³ *ivi*

⁴⁴ *ivi*

1.4 Categorie di *business relationship* tra *stakeholder* – il modello di Watkins e Bell e il modello di Wang e Krakover

I membri di un TBE interagiscono tra loro e con gli attori al di fuori del TBE stesso, alla ricerca di nuove opportunità di *business* nel mercato.

Watkins e Bell nel 2002 in *The Experience of Forming Business Relationships in Tourism* parlavano già di tre categorie di relazione di *business* tra *stakeholder* – *competition*, *co-operation* e *collaboration* – da cui, nel 2008, nasce lo studio di Wang e Krakover sui fattori che determinano le diverse configurazioni di relazioni nell'industria turistica.

Secondo Watkins e Bell (2002)⁴⁵, infatti, come possiamo osservare dall'*Immagine n.4*, si parla di *competition* come relazione di tipo immediato, con un basso livello di fiducia negli altri attori, con un impegno che è volto sostanzialmente ai propri scopi, con obiettivi posti a breve termine e con decisioni che vengono prese individualmente; si parla poi di *co-operation* per indicare una relazione di breve-media durata, media fiducia riposta negli altri attori, basso impegno, obiettivi posti a medio termine e decisioni prese generalmente da piccoli gruppi "trainanti"; infine, la *collaboration* viene definita come relazione a lungo termine, con un'alta fiducia verso gli altri, un impegno medio-alto, obiettivi posti a lungo termine e decisioni prese in modo condiviso verso una direzione comune.

⁴⁵ Watkins M., Bell B., "The Experience of Forming Business Relationships in Tourism", 2002

Table 1. Dimensions of business relationships

Dimensions	Category of Experience		
	Competition	Co-operation	Collaboration
Time	Immediate, often in response to competitor actions	Short to medium, often in response to industry initiated projects	Longer term, often in response to existing business arrangements
Trust	Minimal and often distrustful of others	Low to medium; trust often placed more with organiser than other co-operative players	High among immediate members; expect a shared outcome
Commitment	Mostly to self	Generally low; relatively easy to pull out	Medium to high and formalised with commitment to results
Goals	Short term, directly related to financial performance and easily measurable	Medium term related to stimulating business and not usually immediately measurable	Longer term related to securing business opportunities and not immediately measurable
Beneficiaries	Gains mostly limited to own organisation	Gains to participating organisations, some potential to wider region	Gains to participating members and or to wider industry or region
Decision making	Individual; some limited shared arrangements	Decisions often taken by strong individuals or small groups convincing others to follow	Shared decision making; consensus oriented

Copyright © 2001 John Wiley & Sons, Ltd.

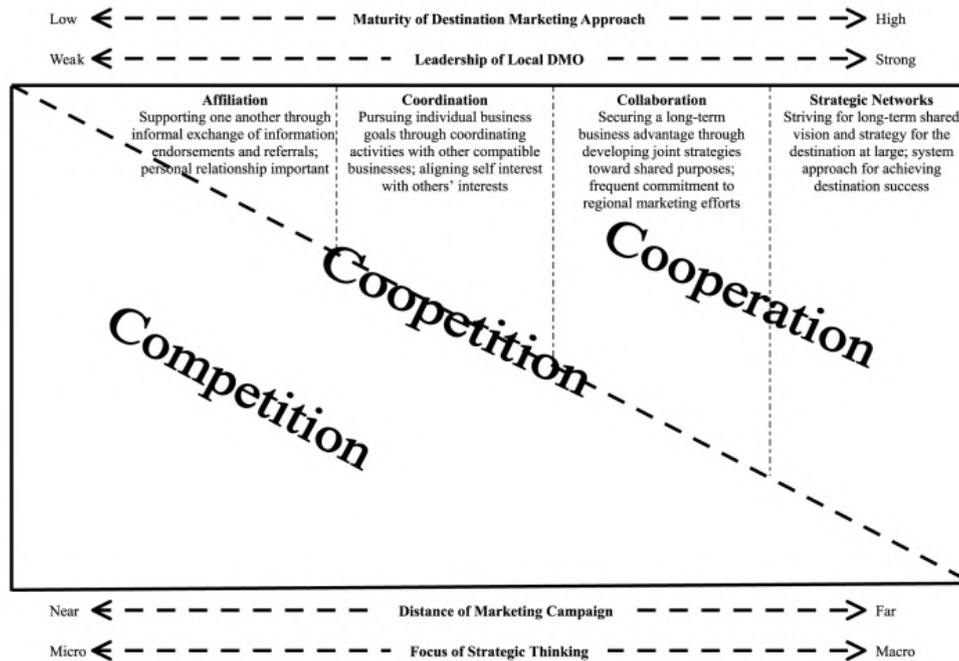
Int. J. Tourism Res. 4, 15–28 (2002)

Immagine n.4. Fonte: International journal of tourism research, The Experience of Forming Business Relationships in Tourism, Watkins e Bell (2002). Dimensione delle relazioni di business.

Successivamente, nel 2008 Wang e Krakover (*Immagine n.5*) decidono di adattare il modello di Watkins e Bell inserendo quattro categorie di coordinamento - affiliazione, coordinamento, collaborazione, e reti strategiche – dove per tutte è centrale la dinamica di co-petizione, ovvero la fusione di collaborazione e competizione. Inoltre, essi individuano delle variabili attraverso le quali possiamo caratterizzare le diverse forme di interazione tra i *partner* di un approccio collaborativo in una TD. Le variabili sono: la maturità dell'approccio di gestione della destinazione, che può essere bassa o alta; la *leadership* dell'OGD, debole o forte; la distanza del target di riferimento, vicino o lontano; il focus su un approccio di tipo strategico, che può guardare ad aspetti più micro o macro. Sulla base di ciò, gli autori descrivono l'affiliazione come modello nel quale i membri si supportano a vicenda ed hanno importanti relazioni sociali informali, con un livello di maturità dell'organizzazione basso, e una *leadership* debole, ben funzionante se si lavora con un target vicino, e con un

focus micro; nel coordinamento, invece, ciascuna impresa cerca di raggiungere il proprio obiettivo di *business*, ma attraverso il coordinamento con altri *business*, quindi ricercando un processo di allineamento degli interessi. In questo caso abbiamo una maturità medio-bassa, una *leadership* medio-bassa, un target vicino ma non locale, e un focus meso; nella collaborazione i soggetti intraprendono un percorso col quale si vogliono assicurare un vantaggio di medio-lungo periodo attraverso strategie comuni e obiettivi condivisi. Si ha quindi un *commitment* più forte e stretto allo sviluppo della destinazione, una maturità e una *leadership* medio-alte, un target più lontano, e un focus più macro; infine, nelle reti strategiche si hanno organizzazioni con una visione a lungo termine e strategie per il complesso della destinazione, non guardando al solo sviluppo del singolo *business*, ma dell'intera destinazione, con una maturità e una *leadership* alte, un focus macro, e un target a lungo raggio. Va da sé che il modello della rete strategica risulta essere quello più efficace e forte⁴⁶.

⁴⁶ Wang Y., Krakover S., "Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?", 2008



Source: Adapted from Watkins and Bell (2002)

Immagine n.5. Fonte: *International journal of contemporary hospitality management, Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition?*, Wang e Krakover (2008).

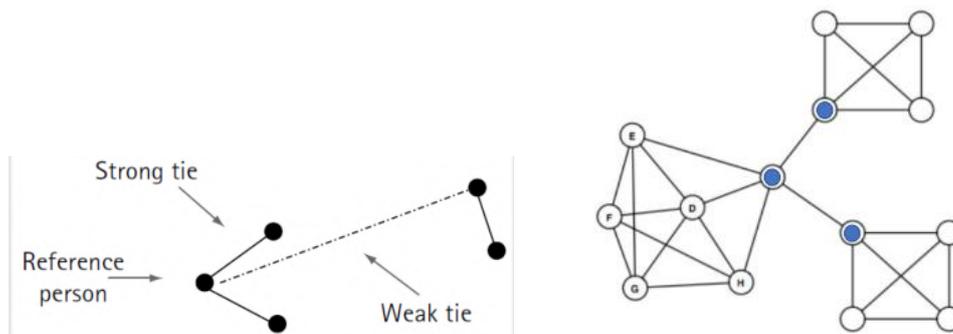
1.4.1 Relazioni interpersonali tra *stakeholder* – Powell e Grodal

Alla base di tali *business relationship* tra *stakeholder*, si hanno poi delle varie relazioni interpersonali.

Powell e Grodal, in *Networks of innovators* (2015)⁴⁷, descrivono la differenza tra le varie e possibili relazioni interpersonali - formali e informali - appoggiandosi alle definizioni di “structural hole”, e “strong tie” e “weak tie” fornite rispettivamente da Burt (in *The Social Structure of Competition*, 1992) e Granovetter (in *The Strength of Weak Ties*, 1973). In particolare, la prima differenza descritta è quella tra *strong tie* e *weak tie*, dove uno *strong tie*, in termini interpersonali, è un contatto con la quale la persona di riferimento interagisce regolarmente, generalmente sulla base di comuni interessi,

⁴⁷ Powell W. W., Grodal S., “Networks of innovators”, 2015

incentivando la più semplice veicolazione di informazioni e rafforzandone il rapporto stesso; mentre un *weak tie* è un contatto con cui la persona di riferimento non ha un rapporto diretto, è come se fosse l'amico di un amico, ma da cui si ricevono maggiormente nuove informazioni e idee, seppur meno durevoli nel tempo. La successiva differenza viene fatta tra *bridges* e *structural holes*, dove per *bridge* si intende il contatto che funge da punto di connessione tra persone che al momento non sono relazionate ma che, grazie ad esso, possono creare un nuovo rapporto di *weak tie* (es. se A conosce B, e C conosce B, ma non A, B in questo caso è il ponte tra A e C); mentre uno *structural hole* è una potenziale connessione tra gruppi di persone, da intendere come nuova prospettiva di sviluppo.



Immagini n.6 e 7. Fonte: Networks of Innovators, Powell e Grodal (2015). Visualizzazione strong e weak tie, e bridge e structural hole.

Infine, sulla base di tali relazioni interpersonali abbiamo inevitabilmente delle differenze tra: *network* creati intenzionalmente con lo scopo di portare a termine un compito, quindi per scopi strategici; ed *emergent network* nati sulla base di relazioni già consolidate o valori comuni. E la differenza tra: *network* basati su opportunità di *business* – orizzontalmente: tra soggetti presenti nello stesso mercato; verticalmente: tra soggetti operanti in fasi diverse dello stesso *business*; lateralmente: tra soggetti operanti in mercati diversi; e *relational network* basati su relazioni personali. Da considerare è il fatto che un *network* nato per scopi strategici può costruire anche forti dinamiche relazionali personali, e che una

relazione personale può trasformarsi anche in una relazione di *business* ⁴⁸.

Quindi, in conclusione, le relazioni, di qualsiasi tipo siano, non sono fisse, ma flessibili e mutevoli. Ciò rappresenta sempre una nuova opportunità di sviluppo in un ecosistema, che è sostenuto dall'insieme di tutte queste relazioni.

1.5 Precondizioni di collaborazione; Motivazioni; Fasi del processo; Possibili risultati; Complessità. Il *framework* di Wang e Fesenmaier

Secondo Wang e Fesenmaier (2006), esiste un vero e proprio *framework* (*Immagine n.8*), costituito da quattro *building box*, in grado di aiutarci a comprendere quali sono i vari fattori e variabili nella costituzione di un approccio collaborativo. I quattro *box* corrispondono a: precondizioni, motivazioni, fasi nella creazione di approcci collaborativi, e possibili risultati.

È importante comprendere, infatti, che i comportamenti collaborativi possono essere influenzati e modellati da diversi macro-fattori esterni. Naturalmente, alla base di tale approccio e, a favore del suo successo, sono necessarie cooperazione, comunicazione, risorse e competenza, oltre ad un atteggiamento positivo nei confronti della cooperazione. È fondamentale creare un ambiente di comunicazione aperto all'interno del sistema, in modo tale che non ci siano barriere di comunicazione e di condivisione delle informazioni, incoraggiando conseguentemente i *partner* alla collaborazione. Inoltre, è importante che l'organizzazione "capofila" sia costantemente in grado di risultare agli occhi degli altri *partner* competente nella pianificazione ed esecuzione delle attività di collaborazione.

⁴⁸ *ivi*

Sebbene questo tipo di approccio sia fattibile ed auspicabile, esistono inevitabilmente delle complessità, spesso non per mancanza di competenza, ma per i grandi sforzi che necessita la collaborazione, anche di tipo economico; inoltre, è anche un rischio, perché ogni *partner* acconsente a mettere parte del proprio *business* nelle mani di un più esteso sistema di cui non ha il pieno controllo. In particolare, tra le complessità ci sono: il fatto che l'industria turistica è caratterizzata da una natura molto frammentata di *stakeholder*, i quali sono numerosi e spesso appartenenti a settori distanti tra loro, soprattutto dal punto di vista organizzativo, di obiettivi e finalità, attività; e che le destinazioni hanno un portfolio di prodotti molto articolato. Per questi motivi spesso le dinamiche di composizione degli interessi risulta molto difficile.

Dunque, la strategia collaborativa vede diversi attori combinare la propria esperienza, conoscenza, e risorse, con l'obiettivo di produrre consenso e sinergia tra di essi. È un processo complesso e articolato, ma che può portare a nuove opportunità, innovazione ed efficacia e, soprattutto, a risultati che i singoli membri, agendo individualmente, non potrebbero essere in grado di raggiungere⁴⁹.

1.5.1 Precondizioni di collaborazione

Ci sono quattro principali precondizioni per la creazione di alleanze in una destinazione turistica: crisi, concorrenza, supporto organizzativo e supporto tecnologico.

In tali circostanze, le organizzazioni tendono a lavorare tra loro per unire le risorse ed ottenere qualcosa che non potrebbero ottenere semplicemente con sforzi individuali, perché il successo delle attività collaborative non si basa solo sugli sforzi individuali, ma riflette piuttosto i valori dell'intero ecosistema, nel positivo e nel negativo.

⁴⁹ Wang Y., Fesenmaier D. R., *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana*, 2006

Le interviste condotte da Wang e Fesenmaier, alla base dei loro studi, hanno rivelato che la crisi è una delle precondizioni più tipiche per le organizzazioni turistiche locali nella formazione di rapporti di collaborazione; come anche la tecnologia sembra svolgere un ruolo importante sia come forza trainante della collaborazione che come strumento di facilitazione durante il processo. Infatti, le loro interviste rivelano anche che alcuni dei vantaggi salienti della tecnologia sono il mantenere aggiornate le informazioni, l'aprire più opportunità, il consentire comunicazioni più ampie ed efficaci, nonché una capacità di rendere possibile la fruizione di un unico *data lake*.

Dunque, riassumendo, le precondizioni per una collaborazione potrebbero essere di tipo economico; di superamento di una situazione critica, o di un evento catastrofico; di necessità per un supporto organizzativo; per supporto tecnologico; per essere più aggiornati sui cambiamenti della domanda⁵⁰.

1.5.2 Motivazioni di collaborazione

Le imprese turistiche entrano in rapporti di collaborazione con motivazioni diverse. Sulla base degli studi di Wang e Fesenmaier (2006), le motivazioni per una collaborazione possono essere classificate nelle seguenti categorie: strategia; costi; apprendimento; competitività dei *cluster*; responsabilità verso la comunità. Ciascuna delle motivazioni riflette diversi benefici che le organizzazioni turistiche cercano nei loro sforzi collaborativi.

Le motivazioni legate alla strategia risiedono nella convinzione che l'ampliamento dell'offerta non solo offrirà ai consumatori maggiori opportunità tra cui scegliere, ma gli consentirà anche di rimanere più a lungo. Inoltre, lavorare insieme e fornire un'esperienza forte ai consumatori è l'unico modo per rendere la destinazione più

⁵⁰ *ivi*

competitiva e sostenibile a lungo termine, contribuendo anche al miglioramento dei guadagni economici.

Per quanto riguarda l'aspetto dei costi, ci troviamo di fronte ad una motivazione più prettamente pragmatica, che enfatizza la facilità dell'ottenere un impatto maggiore lavorando insieme e condividendo i costi.

Le motivazioni legate all'apprendimento riguardano l'espandere le nostre capacità e l'ottenere una base di conoscenze più ampia. Infatti, più informazioni si ha a portata di mano, più si è utili alla comunità, più si impara da ciò che fanno le altre persone, più si migliora nello svolgere il proprio lavoro. Inoltre, lavorando insieme, diventa più semplice comprendere le imprese locali collegate, le loro necessità, e le opportunità disponibili.

Le motivazioni di competitività dei *cluster* di offerta risiedono nel fatto che collaborando, le imprese possono sfruttare la complementarità, che non è semplice addizione dei valori individuali. Ad esempio, la qualità della visita di un turista in una destinazione dipende dalla qualità e dall'efficienza di attività tra loro complementari come alloggi, attrazioni, punti vendita, etc. Queste complementarità si presentano in molte forme, la più ovvia delle quali, dunque, è quando i prodotti si completano a vicenda nel soddisfare al meglio le esigenze dei clienti.

Infine, Molte volte le organizzazioni entrano in rapporti di collaborazione per affrontare un determinato problema della comunità o di interesse pubblico, rispondendo ad una sorta di responsabilità sociale. Questo è il caso delle motivazioni di responsabilità verso la comunità, dove spesso l'obiettivo è di aumentare la buona volontà nella comunità e, soprattutto, la *awareness*, la quale può aumentare credibilità e legittimazione della destinazione. Inoltre, se si è mossi da questo tipo di motivazioni, significa che si vuole dimostrare alla

comunità che si vuole rispondere attivamente alle aspettative e alle necessità degli *stakeholder*⁵¹.

1.5.3 Fasi del processo

Wang e Fesenmaier (2006) individuano cinque fasi generali nella creazione di alleanze tra *stakeholder*: la fase di assemblaggio, la fase di ordinazione, la fase di implementazione, la fase di valutazione e la fase di trasformazione.

La prima fase della formazione dell'alleanza è descritta come "assemblaggio", in cui le potenziali organizzazioni *partner* si riuniscono per esplorare la possibilità di un'alleanza. Una volta che i potenziali membri si sono riuniti per discutere dell'alleanza, su ciò che le imprese turistiche hanno in comune e su come le azioni congiunte andrebbero a beneficio di ciascuna organizzazione e della comunità, si concentrano sullo sviluppo della fiducia tra i *partner* e sulla creazione di un insieme di valori condivisi consapevolmente su cui l'alleanza può essere costruita e sostenuta. Più specificamente, due attività importanti in questa fase sono: l'identificazione dei problemi e la selezione dei *partner*.

Per identificare le questioni importanti su cui lavorare, spesso si parte dall'analisi di mercato e dalla generazione di idee attraverso incontri di gruppo. Sulla base della comprensione dei clienti, i *partner* iniziano a proporre programmi che non soddisfino solo le esigenze dei clienti, ma anche gli interessi della maggior parte dei *partner*. La generazione di idee per possibili progetti collaborativi deriva da processi come il *brainstorming* attraverso riunioni di lavoro, nonché per elaborazione delle proprie esperienze passate.

Dopo aver identificato i problemi, un altro aspetto importante nella fase di assemblaggio riguarda la selezione dei *partner*; cioè, chi dovrebbe

⁵¹ *ivi*

essere incluso nel rapporto di partenariato per portare avanti il progetto. Diversi criteri sono stati considerati importanti nel processo di selezione dei *partner*. In primo luogo, i *partner* selezionati per la collaborazione devono condividere interessi e valori comuni, nonché essere *partner* che hanno influenza sul processo decisionale delle imprese locali in materia di collaborazione, che hanno capacità di fornire un servizio di qualità ai consumatori, e che sono disposti ad impiegare un buon livello di impegno nel progetto di collaborazione. Infine, sembra che i *partner* spesso vengano selezionati sfruttando relazioni già esistenti, attraverso un tipo di processo di selezione che sicuramente risulta essere più efficace ed efficiente, basato su rapporti di fiducia già consolidati.

Lo scopo della seconda fase, quella di ordinazione delle istanze, è quello di allineare tutte le risorse e assicurarsi che tutto sia orientato verso un allineamento di successo. Questa fase inizia con l'analisi delle opportunità e delle problematiche, identificate nella fase di assemblaggio, in termini di applicabilità/fattibilità e valore. I risultati di questa ricerca dovrebbero consentire ai *partner* di semplificare e ordinare le idee generate nella fase di avvio e contribuire a una visione condivisa tra tutte le parti coinvolte in modo che possano concordare le azioni che devono essere intraprese.

Dopo aver esaminato le opportunità e raggiunto la visione condivisa, il passo successivo è formalizzare le relazioni, identificare possibili soluzioni e sviluppare programmi eseguibili. Il *leader*, o ente capofila, in questa fase deve aiutare gli altri membri a stabilire norme per la gestione dei conflitti e creare meccanismi per determinare i nuovi regolamenti in relazione alla distribuzione delle risorse, il flusso delle informazioni, e le varie suddivisioni di compiti.

La terza fase, quella di implementazione, è una fase molto importante nel processo di collaborazione, poiché è in questo momento che le idee e i programmi vengono messi in atto. I membri iniziano a valutare i costi e i benefici dell'adesione, i loro nuovi ruoli, e come si inseriscono

nel contesto più ampio. E per far ciò, è fondamentale che i ruoli siano stati assegnati tra i *partner* in modo che le responsabilità siano chiare e le aspettative siano ben definite. Inoltre, al fine di attuare con successo i progetti di collaborazione, le parti devono impegnarsi a dirigere tutte le risorse possibili in modo che gli sforzi di collaborazione siano portati avanti con successo. Anche la comunicazione è vitale in questa fase, poiché tutti i soggetti coinvolti devono capire cosa fare e come farlo.

La valutazione è la quarta fase, durante la quale si valuta se i piani o gli obiettivi predefiniti sono stati raggiunti. Sebbene questa sia una fase cruciale per il successo della collaborazione, molto spesso accade che venga svolta solamente dagli attori più “grandi”, mentre i più piccoli tendono a bypassarla, o ad affrontarla in modo informale.

Nella fase di trasformazione, l'ultima, i *partner* determinano la direzione futura delle loro relazioni dopo che un determinato progetto è stato completato e, a seconda dell'esito della valutazione precedente, le opzioni in questa fase possono essere molteplici: ad esempio, evolvere in *partnership* più forti, generare altri progetti, continuare lo stesso progetto, oppure accettare il fallimento. Generalmente potremmo dire che la maggior parte degli sforzi di collaborazione si evolve in *partnership* più forti o genera più progetti. Tuttavia, nel caso in cui si incappi in una situazione di fallimento, sicuramente le cause risiederanno in una errata struttura relazionale, o un'errata mentalità⁵².

1.5.4 Possibili risultati

Gli studi di Wang e Fesenmaier (2002) hanno indicato che ci sono tre grandi categorie di risultati derivanti da sforzi collaborativi: risultati

⁵² *ivi*

orientati alla strategia, all'apprendimento, e allo sviluppo del capitale sociale.

I risultati orientati alla realizzazione della strategia possono essere raggiunti secondo una prospettiva economica ed efficiente, quindi condividendo i costi di commercializzazione della destinazione, utilizzando più efficacemente le risorse comuni, costruendo un'immagine, sviluppando un'offerta di prodotti turistici integrati, fornendo un migliore servizio ai clienti. Anche gli autori Hamel, Doz e Prahalad affermano: "competitive renewal depends on building new process capabilities and winning new product and technology battles. Collaboration can be a low-cost strategy for doing both"⁵³.

I risultati orientati all'apprendimento sono tra i risultati più importanti per tutte le organizzazioni turistiche coinvolte in attività collaborative, poiché l'apprendimento attraverso la collaborazione porta un grande vantaggio. Tuttavia, alcune aziende sembrano assumere una posizione più protettiva nei confronti del loro *know-how* aziendale e sono caute nel condividere le informazioni di base con gli altri, in particolare quelli che forniscono prodotti simili. La collaborazione, in tal senso, può portare all'apprendimento della comprensione del *business* turistico locale, delle competenze delle persone e delle capacità comunicative, nonché delle capacità di risoluzione dei problemi necessarie per la collaborazione stessa.

Infine, per capitale sociale si intendono tutte quelle risorse disponibili in e attraverso le reti personali e aziendali. Queste risorse includono informazioni, idee, *lead*, opportunità di *business*, potere e influenza, supporto emotivo, buona volontà, fiducia e spirito di cooperazione. Il capitale sociale, come il capitale umano o il capitale finanziario, è produttivo; cioè, conoscere gli altri consente di creare valore, raggiungere gli obiettivi, e rendere la destinazione più competitiva. Ciò

⁵³ Hamel G., Doz Y. L., Prahalad C. K., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, 1989, p.139

si costruisce condividendo buone idee, cooperando e collaborando, piuttosto che competendo con gli altri⁵⁴.

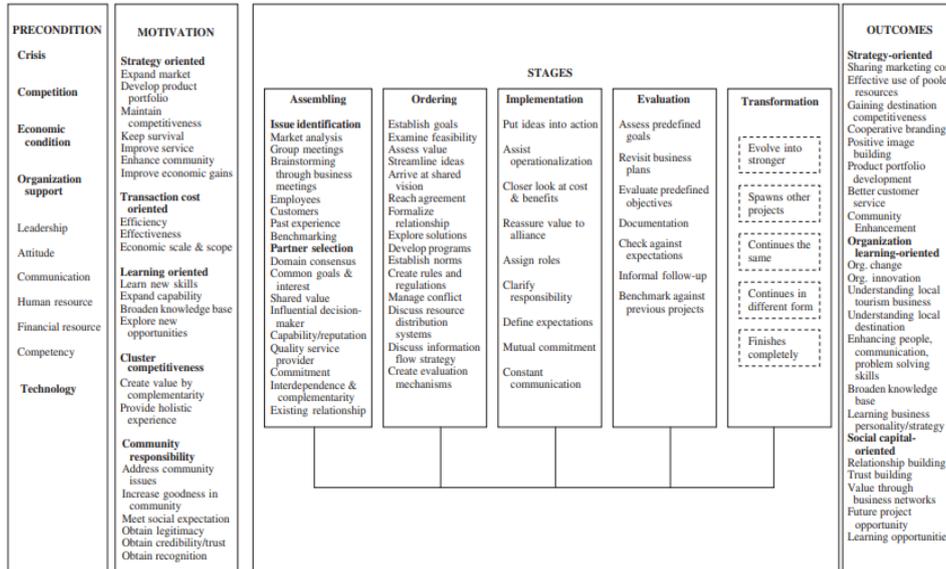


Immagine n.8. Fonte: *Tourism Management 28, Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana, Wang e Fesenmaier (2006).*

⁵⁴ Wang Y., Fesenmaier D. R., *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana, 2006*

CAPITOLO 2. Il progetto “Destination Management Comprensorio dei Sibillini” e l’analisi ecosistemica della destinazione

“Questo progetto nasce dall’idea di istituire un comprensorio turistico in grado di promuovere un *brand*, quello dei Sibillini”⁵⁵.

La nascita del progetto “Destination Mangement del Comprensorio dei Sibillini” è da ricondurre all’emissione dell’ordinanza ministeriale n.9 del 30 dicembre 2021 per l’attuazione degli interventi del Piano complementare nei territori colpiti dal sisma 2009-2016 (detto PNC), Sub-misura A3, “Rigenerazione urbana e territoriale”, Linea di intervento 3, intitolata “Realizzazione, implementazione e consolidamento di percorsi e cammini culturali, tematici e storici; avvio della rifunzionalizzazione delle Soluzioni Abitative di Emergenza (SAE); ammodernamento e la messa in sicurezza di impianti sportivi, ricreativi e di risalita” per le Regioni Abruzzo, Lazio, Marche e Umbria, ai sensi dell’art. 14 bis del decreto legge 31 maggio 2021 n. 77. Tale ordinanza, adottata dal Commissario Straordinario per la Riparazione e Ricostruzione del Sisma 2016 allora in carica, Giovanni Legnini, successivamente sostituito nel gennaio 2023 da Guido Castelli, ha radici nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) approvato nel luglio 2021.

Successiva all’ordinanza n.9 del 30/12/2021 è l’approvazione del progetto di massima, tramite delibera della giunta regionale, la n.870 dell’11 luglio 2022, nella quale: viene stabilito il valore economico del progetto, pari a 500.000 euro; e viene approvato tale progetto per la motivazione di voler formulare un disegno strategico da associare allo sviluppo dei territori maggiormente colpiti dal sisma del 2016 e con l’intento di delineare un laboratorio di ricostruzione, non solo fisica, ma anche sociale ed economica in linea con gli obiettivi del Fondo complementare sismi 2009-2016.

⁵⁵ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

In tal senso, la Regione Marche, con decreto n. 252 del 22/12/2021, ha affidato al Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche lo studio di un "Progetto di sviluppo economico e sostenibile del sistema territoriale del comprensorio dei Monti Sibillini", che ha permesso di delineare un insieme di azioni tra loro sinergiche, e le relative priorità di intervento propedeutico alla realizzazione del progetto "Destination Management del Comprensorio dei Sibillini". Lo studio ha evidenziato, con specifico riguardo al territorio, il ruolo primario che il turismo può svolgere per favorire lo sviluppo socioeconomico in chiave sostenibile. Tale progetto è stato acquisito dal Settore Turismo regionale come soggetto attuatore e con la nomina del Responsabile Unico del Procedimento (RUP) associato all'intervento.

Nel progetto di massima leggiamo: "fin dai primi mesi, dopo le scosse sismiche, si è percepito che il primo settore in grado di rappresentare una vera ripartenza per il territorio era quello del turismo, un'economia trasversale in grado di coinvolgere le realtà rimaste attive, valorizzare la storia, le tradizioni e i prodotti locali, e trainare con una nuova energia i giovani che hanno scelto di rimanere in quei luoghi. Si è rafforzato quindi il turismo lento, a partire da quello in bicicletta, sviluppando il prodotto turistico *Marche Outdoor*" – di cui parleremo più approfonditamente più avanti – "ed evidenziando importanti potenzialità che le aree interne possono esprimere, in particolare l'area del comprensorio dei Sibillini". E ancora: "Il progetto 'Destination Management Comprensorio dei Sibillini' si pone l'obiettivo di realizzare e sviluppare la destinazione 'montagna', un vero e proprio prodotto turistico strutturato ed organizzato, in grado di riqualificare le infrastrutture strategiche del turismo lento e della neve, collegare le realtà economiche locali, presenti e future, dei diversi settori quali artigianato, agricoltura, enogastronomia, cultura, ecc., strutturare e comunicare il prodotto al fine di destagionalizzare l'offerta. Un turismo organizzato e sostenibile, in grado di valorizzare e salvaguardare il territorio - in gran parte incluso all'interno del Parco Nazionale dei

Monti Sibillini - di rivitalizzare i borghi in fase di ricostruzione, e farli conoscere al mercato nazionale ed internazionale, sfruttando anche i *social* e le più moderne tecnologie. Obiettivo ultimo, ma anche il più importante da raggiungere, è attivare leve al fine di invertire il calo demografico che le aree montane stanno vivendo attivando azioni in grado di riportare i giovani nelle aree interne, ovvero creando nuovi posti di lavoro su un settore dinamico, innovativo ed in forte ripresa. Il progetto si pone, infatti, in una più complessa ed articolata azione di pianificazione che la Regione Marche ha già avviato ponendo l'attenzione su tre asset principali: infrastrutture, riqualificazione di opere strategiche e immobili, rivitalizzazione dei borghi"⁵⁶.

Negli ultimi anni e, soprattutto, con la generazione Z si è assistito ad una maggiore consapevolezza e attenzione verso gli aspetti più sostenibili e autentici del territorio. Proprio per questo motivo, l'offerta di territori montani come quello dei Sibillini sembra incontrare maggiormente gli attuali *trend* di domanda turistica secondo la WTO, ovvero autenticità dei luoghi, ricerca del benessere psico-fisico, attenzione ai valori della sostenibilità.

Questo progetto, in conclusione, sembra volersi focalizzare sull'attivazione delle prime e necessarie leve per sviluppare un sistema integrato nel comprensorio, sostenendo quindi un'economia di rete partecipativa, non di mera giustapposizione, ma di proattività e fatta di relazioni.

Tra gli interventi prioritari troviamo: aumento della capacità ricettiva, prendendo in considerazione il modello dell'albergo diffuso, così da valorizzare residenze più sostenibili nei borghi, o forme più adatte a turisti alla ricerca del contatto con la natura; riqualificazione delle strutture ricettive già esistenti; integrazione con il resto della regione, e in particolare rafforzando il collegamento costa-entroterra; sviluppo della cultura di rete, sia nel privato che nel pubblico; maggiore

⁵⁶ "Fondo Complementare Pnrr Sismi 2009-2016. Progetto per lo sviluppo e la valorizzazione del Comprensorio dei Sibillini, Macro-misura A - Città e paesi sicuri, sostenibili e connessi, Intervento: 'Destination Management Comprensorio dei Sibillini'" – Progetto di massima, 29 giugno 2022

attenzione verso un target turistico più giovane, senza trascurare i segmenti tradizionali, quali famiglie e *senior*; incentivare la prospettiva dell'internazionalizzazione; proposte di valore centrate su storia, arte e cultura, enogastronomia, natura, nell'ottica di offrire esperienze uniche e trasmettere autenticità; sviluppo di offerte e comunicazioni targettizzate; maggiore accessibilità e fruizione del territorio (infrastrutture, servizi e informazioni); riqualificazione degli impianti di risalita, anche in vista del supportare il processo di destagionalizzazione ed aumentare l'attrattività dell'intero comprensorio; e infine, coinvolgimento dei giovani e rafforzamento del sentimento di appartenenza ai luoghi.

In particolar modo, le azioni previste dal progetto di massima si suddividono in sei diversi ambiti: studio e posizionamento del *brand* di destinazione e definizione di format per inserirsi su nuovi segmenti e su nuovi mercati; sviluppo del sistema territoriale (ovvero, la creazione della DMO e di una rete *multi-stakeholder*); sviluppo della piattaforma digitale (creazione del DMS); sviluppo del turismo accessibile; studi, ricerche e valorizzazione dei valori ambientali del territorio; servizio di mappatura dei percorsi⁵⁷.

2.1 La costituzione della DMO

Secondo Pasquale Stroia, in "Destination development canvas": "a livello locale, la DMO è responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su un'area geografica o una città predefinita, può nascere da un Progetto di Marketing Territoriale o di Destination Management, che definisce un sistema di servizi e di risorse coinvolte nello sviluppo e nel governo dell'offerta turistica integrata, in un contesto territoriale specifico, esaltandone le caratteristiche identitarie e di differenza competitiva"⁵⁸.

⁵⁷ *ivi*

⁵⁸ Stroia, P., *Destination development canvas. Progettare turismo in destinazioni minori*, 2013

Per quanto riguarda lo sviluppo della *destination management organization* (DMO) dei Sibillini, infatti, nel progetto di massima leggiamo che la sua principale funzione è di favorire l'integrazione dei servizi offerti dagli operatori che agiscono all'interno della filiera turistica locale, al fine di contribuire alla definizione di un prodotto turistico il più possibile unitario, promuovendo iniziative volte a stimolare la collaborazione sistemica fra gli operatori turistici locali, imprese di intermediazione turistica e amministrazioni locali. Nel particolare, si occupa di organizzare prodotti e servizi per il turismo nel comprensorio, con la definizione dei relativi *cluster* (*outdoor*, esperienziale, enogastronomico, artistico/culturale, artigianale, naturalistico, etc.), e sviluppare materiali innovativi per la valorizzazione degli stessi; promuovere la conoscenza del territorio attivando relazioni anche a livello nazionale con lo scopo di valorizzare l'area del comprensorio e attivare nuovi flussi turistici; promuovere la visione e il progetto nelle diverse organizzazioni private, imprenditoriali, sociali e di volontariato al fine di attivare la valorizzazione intersettoriale dell'opera e creare nuove connessioni relazionali e sociali e, di conseguenza, agevolare la costituzione di una rete pubblico/privata di soggetti per la promozione e valorizzazione turistica della destinazione, integrando tutte le componenti territoriali in sinergia, creando le giuste dinamiche *bottom-up*, oltre che *top-down*⁵⁹.

In questo senso, è sorta la prima forma di aggregazione tra i nove Comuni che hanno deciso di stringere un accordo di *partnership*, con lo scopo di partecipare al bando del PNRR ed accedere ai finanziamenti stanziati per i territori colpiti dal sisma 2009-2016 (PNC). È in questa fase, infatti, che nasce il distretto turistico dei Monti Sibillini, dal partenariato tra i Comuni di Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montefortino (FM), Montegallo (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita

⁵⁹ "Fondo Complementare Pnrr Sismi 2009-2016. Progetto per lo sviluppo e la valorizzazione del Comprensorio dei Sibillini, Macro-misura A - Città e paesi sicuri, sostenibili e connessi, Intervento: 'Destination Management Comprensorio dei Sibillini'" – Progetto di massima, 29 giugno 2022

(MC), riunitisi nell'associazione senza scopo di lucro denominata "Sibillini Mountain Experience", completa di Atto costitutivo e Statuto associativo – requisiti base per la creazione della stessa e per la partecipazione al bando – di cui il Comune di Montefortino si identifica come ente capofila.

In particolare, nello Statuto dell'associazione, si specificano all'art.1 costituzione, sede e durata; all'art.2 le finalità; all'art.3 le attività, gli scopi e l'oggetto sociale; all'art.4 gli associati; all'art.5 gli organi, i diritti, gli obblighi e i doveri degli organi associati; all'art.6 l'assemblea; all'art.7 il consiglio direttivo; all'art.8 il presidente del consiglio direttivo; all'art.9 l'esercizio sociale e la durata delle cariche; all'art.10 il fondo comune di dotazione e le risorse economiche; all'art.11 la quota associativa; all'art.12 il bilancio e il conto consuntivo; all'art.13 uffici e personale; all'art.14 gli atti fondamentali e la vigilanza; all'art.15 le modifiche statutarie; all'art.16 l'accesso agli atti e i documenti amministrativi; all'art.17 il collegio arbitrale; e all'art.18 le norme di rinvio⁶⁰.

In data 05/09/2022, i nove Comuni precedentemente citati, per far sì che si creasse l'Associazione "Sibillini Mountain Experience", hanno risposto ad un avviso di manifestazione di interesse indetto dalla Regione Marche per l'individuazione di una rete o raggruppamento di Comuni, dimostrando di soddisfare i dovuti requisiti. In particolare, i fattori valutati per la selezione dei Comuni sono stati: l'appartenenza al circuito bandiere arancioni, e/o al circuito dei Borghi più belli d'Italia (categoria "borghi"); il far parte dei Comuni maggiormente colpiti dagli eventi sismici del 2016 (categoria "sisma"); il far parte del Parco nazionale dei Monti Sibillini (categoria "parco"); possedere un comprensorio sciistico – di fascia A, B, o C (categoria "comprensori sciistici"). Dai risultati della selezione, è stato costituito l'attuale raggruppamento di Comuni, con la presenza di: Sarnano per la categoria "borghi", tutti i Comuni scelti a eccezione di Sarnano per la

⁶⁰ "Statuto dell'associazione tra enti locali denominata 'Sibillini Mountain experience'", 27 settembre 2022

categoria “parco”, tutti i nove Comuni per la categoria “sisma”, e tutti e nove i Comuni per la categoria “comprensori sciistici”⁶¹.

2.2 Descrizione della destinazione

Il comprensorio dei Sibillini è una destinazione costituita da borghi storici, cascate e cime montuose, territorio che si sviluppa lungo l’Appennino umbro-marchigiano, e che ricade nell’omonimo Parco Nazionale dei Monti Sibillini. Un massiccio montuoso lungo circa 30 km, e con la maggiore cima che raggiunge i 2.476 metri di altitudine, il Monte Vettore. Si tratta di una destinazione che ha radici in suggestive leggende medievali tra il religioso e il pagano, per gran parte legate appunto alla grotta della Sibilla - ormai oggi franata - situata poco sotto la sommità dell’omonimo monte, e nella quale si narra visse la Sibilla, ammaliante profetessa, insieme alle sue ancelle tentatrici⁶².

I cosiddetti “monti azzurri” – così definiti da Giacomo Leopardi in Le Ricordanze del 1829 – hanno “lo stesso colore del cielo e del mare, immergendoli in quegli ‘arcani mondi’ che vengono dai miti e dalle storie della nostra terra. Le radici del nostro territorio sono in quelle grotte, alcune franate – come quella attribuita alla Sibilla del toponimo – alcune ancora pronte ad accogliere escursionisti e visitatori in cerca di natura e storia, arte e un po’ di mistero. È la miscela ideale per il turista ma, non solo, anche per il viaggiatore. [...] i Monti Sibillini si propongono come figura della rinascita, un piccolo eden conservato anche grazie alla sua marginalità rispetto alle grandi direttrici del turismo nazionale. Ma, oggi, anche il turismo ha finalmente apprezzato i percorsi periferici, i sentieri meno battuti, i

⁶¹ Risposta alla “manifestazione di interesse rivolto ai comuni per l’individuazione di una rete o raggruppamento di comuni appartenenti ai comparti sciistici n.4 e n.5 delle Marche per la gestione del progetto ‘Destination management Comprensorio dei Sibillini”, con allegato A2 - “Accordo di partenariato” -, e allegato A3 - “Dichiarazione circa il possesso dei requisiti”, Ciaffaroni D. (Sindaco del Comune capofila), 5 settembre 2022

⁶² <http://www.sibillini.net>

*luoghi dove la sostenibilità non deve far altro che manifestarsi,
all'indomani delle ferite del terremoto*⁶³.

Nel particolare del distretto troviamo il Comune di Ussita, terra con una pluricentenaria tradizione di pastori poeti, del camoscio appenninico, dell'aquila, del lupo, e del Monte Bove; Castelsantangelo sul Nera, “un borgo di sole trecento anime con almeno una ventina di chiese romaniche, praticamente una ogni quindici abitanti, di cui la maggior parte costruite nel Trecento, l'epoca in cui Castelsantangelo fioriva”⁶⁴, e soprattutto la terra delle sorgenti del fiume Nera, madre dell'acqua Nerea fin dal 1986, e dell'attuale progetto del Museo dell'Acqua; Fiastra, col suo lago, le sue Lame Rosse e le Gole del Fiastrone; Bolognola, il Comune più alto delle Marche, a 1.070 metri sul livello del mare, con la sua area faunistica del camoscio appenninico; Sarnano, borgo medievale di fonti e cascatelle, di cammini storici – unico Comune del raggruppamento a non essere incluso nel parco nazionale; Montefortino, la terra del secondo sito mariano delle Marche per importanza dopo Loreto, e delle Gole dell'Infernaccio; Montemonaco, terra del Monte Sibilla - condiviso con Montefortino – dei “mazzamurelli” e dei laghetti, tra cui il *sui generis* Lago di Pilato; Montegallo, un borgo che, ad oggi, “ha solo 440 abitanti, eppure è articolato in ben ventitré frazioni, i nuclei abitati si rincorrono sui pendii, punteggiano i boschi. È nato così, nell'Alto Medioevo, e da allora ha mantenuto questa struttura, un po' decentrata, tutt'uno con l'ambiente naturale”⁶⁵, un borgo che oltre al recente sisma ha già subito un'altra calamità, una grande valanga a inizio '900; Arquata del Tronto, coi suoi sentieri storici, i castagneti secolari, il borgo che si trova tra ben due parchi nazionali (Monti Sibillini, e Gran Sasso e Monti della Laga), ma anche il più colpito dal sisma⁶⁶.

⁶³ Prefazione di Guido Castelli – Commissario straordinario per la ricostruzione - in *Le montagne magiche. In viaggio sui Sibillini*, M. Ossini, 2023

⁶⁴ Ossini M., *Le montagne magiche. In viaggio sui Sibillini*, 2023

⁶⁵ *Ivi* p.134

⁶⁶ *ivi*

L'ente Parco nazionale dei Monti Sibillini si occupa, seguendo le norme dettate dalla “Carta europea del turismo sostenibile” e rispettando piani quinquennali di monitoraggio delle azioni, di gestire tutto questo territorio, soprattutto per quanto riguarda l'apparato sentieristico. Tra i percorsi principali citiamo il Grande anello dei Sibillini (120 km), che abbraccia l'intera catena montuosa, e numerosi percorsi storici, naturali ed escursionistici, per trekking e bike e di vario livello di difficoltà.

Nelle due immagini (*Immagine n. 9, 10*) sottostanti sono stati evidenziati graficamente la posizione rispetto alla Regione Marche, e gli approssimativi confini visuali del nuovo distretto turistico.

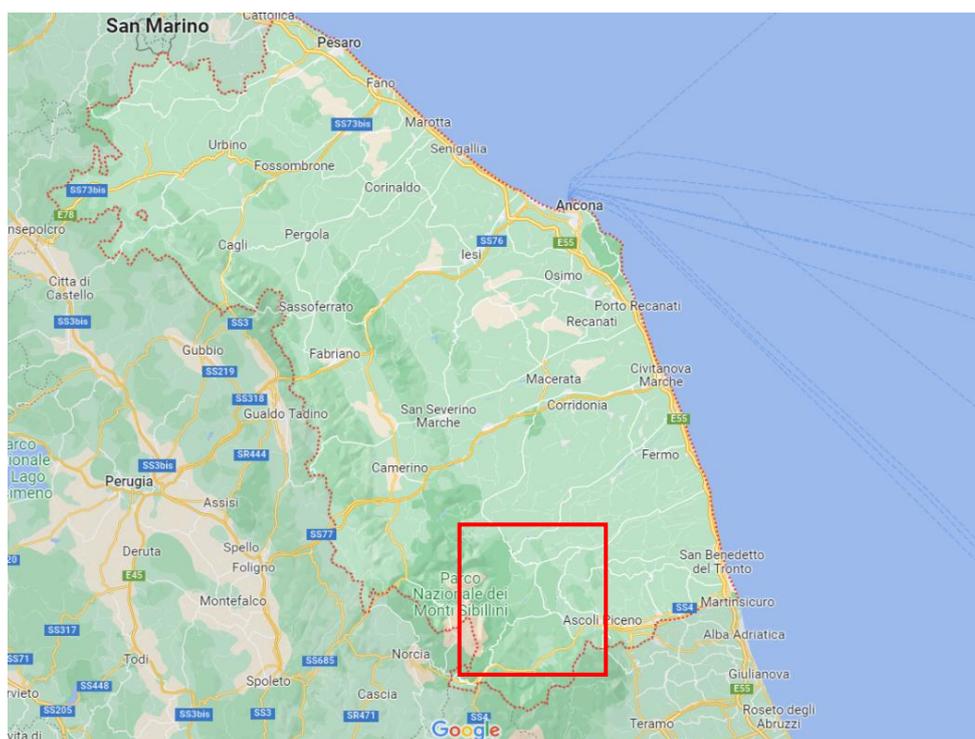


Immagine n.9. Fonte: Google Maps e rielaborazione personale. Collocazione del distretto nella Regione Marche.



*Immagine n.10. Fonte: Google Maps e rielaborazione personale.
Visualizzazione grafica del distretto.*

2.3 Analisi dei dati - Arrivi, presenze e provenienza dei turisti

Essendo la DMO Associazione “Sibillini Mountain Experience” nata recentemente, la metodologia di ricerca dei dati si è basata sull’analisi simultanea di tutti i nove Comuni facenti parte del nuovo distretto turistico, considerando il periodo di tempo compreso tra l’anno 2012 e il 2022, per consentirci di ottenere una visione di sviluppo della destinazione degli ultimi dieci anni e, soprattutto, per scoprire la presenza di eventuali differenze tra il pre e il post sisma 2016, evento caratterizzante per lo stanziamento dei fondi PNRR per la ricostruzione dei territori colpiti dalla catastrofe e, conseguentemente, per la nascita del progetto “Destination Management del Comprensorio dei Sibillini”.

Grazie alla preziosa collaborazione con l'Osservatorio regionale del turismo della Regione Marche, è stato possibile reperire informazioni accurate relative al numero di arrivi, presenze e provenienza dei turisti nella destinazione presa in analisi.

Come è possibile osservare dal Grafico n.1, per quanto riguarda gli arrivi, negli ultimi dieci anni la destinazione ha subito una decrescita, passando da 35.130 arrivi nel 2012 a 23.052 nel 2022.

Come accennato precedentemente, nell'anno 2016 si colloca un triste evento per questi territori, fortemente colpiti da un sisma di magnitudo 6.0 il giorno 24 agosto 2016, successivamente di magnitudo 5.4 il 26 ottobre 2016 e, infine, di magnitudo 6.5 il 30 ottobre 2016. Si è trattata della più forte scossa di terremoto in Italia dal sisma dell'Irpinia del 1980. Il sisma si è originato a 10 chilometri di profondità con epicentro tra i paesi di Castelsantangelo sul Nera, Preci, e Norcia. Si sono verificati numerosi crolli e gravissimi danni agli edifici pubblici e privati e alle infrastrutture, in particolare nelle province marchigiane di Macerata, Fermo e Ascoli Piceno, fortunatamente senza alcuna vittima. Per quanto riguarda in particolare gli effetti sui Monti Sibillini, il sito regionale ci informa che tale terremoto ha lasciato segni profondi nelle montagne che uniscono Marche, Umbria e Lazio. I segni non sono solo nella distruzione degli edifici e dei centri abitati, ma anche nella osservazione di centinaia di frane, vulcanelli di fango, un *sinkhole*, diverse sorgenti rimaste a secco, fiumi riemersi dal sottosuolo e altri ingrossati. Solo nelle Marche i geologi hanno individuato oltre 4000 effetti⁶⁷.

Dal punto di vista turistico ed economico, ammontano a circa 170 milioni di euro i danni del terremoto, inclusi circa 8 mila posti di lavoro in meno secondo una stima della Camera di commercio di Monza e Brianza, elaborata incrociando dati Istat, Banca d'Italia e Ciset. E di questi danni, purtroppo, un terzo sono solo nelle Marche, commenta il presidente della sezione Turismo di Confindustria Ascoli

⁶⁷ <https://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Terremoto-Marche/Dati-sul-sisma>

Piceno. I Comuni del cratere hanno registrato un crollo del 90% degli arrivi, secondo i dati della Coldiretti, e dall'ottobre 2016 al marzo 2017 si è riscontrato un calo del 50% sugli arrivi rispetto allo stesso periodo nell'anno precedente. Sono soprattutto gli stranieri ad aver cancellato le prenotazioni, anche perché, abitualmente, pianificano le vacanze con molto anticipo⁶⁸.

Gli specifici numeri della zona qui analizzata, infatti, parlano chiaro: si è passati da 31.123 arrivi nel 2015 a 10.247 arrivi nel 2017 e, addirittura, a 8.689 arrivi nel 2018, picco più basso di arrivi negli ultimi dieci anni per la destinazione⁶⁹. Nota positiva e di speranza è che, secondo i dati, dall'anno 2018 al 2022 si è assistito ad un aumento degli arrivi, anche stranieri. Le motivazioni possono essere ricercate nel fatto che il turista contemporaneo sta sempre più esplorando l'idea di un turismo a contatto con la natura, sostenibile, legato alle tradizioni e all'autenticità dei luoghi, al cicloturismo e al turismo attivo e *slow*, e sicuramente i Sibillini rappresentano un territorio in grado di soddisfare queste necessità, e su cui, infatti, il nuovo distretto turistico punta per il proprio sviluppo. Un'altra motivazione potrebbe essere ricercata nel fatto che, sebbene in questi ultimi anni di analisi dei dati ci sia stato un ulteriore evento invalidante da menzionare, ovvero la pandemia da Covid-19, sicuramente possiamo dire che il turismo di prossimità sia stato prediletto rispetto agli spostamenti più estesi, e ciò ha probabilmente aiutato la, seppur lenta, ripresa di questi luoghi, che hanno avuto l'occasione di essere scoperti, o riscoperti, da un rinnovato turismo domestico.

⁶⁸ <https://viaggi.corriere.it/eventi/danni-terremoto-turismo/>

⁶⁹ Osservatorio regionale del turismo

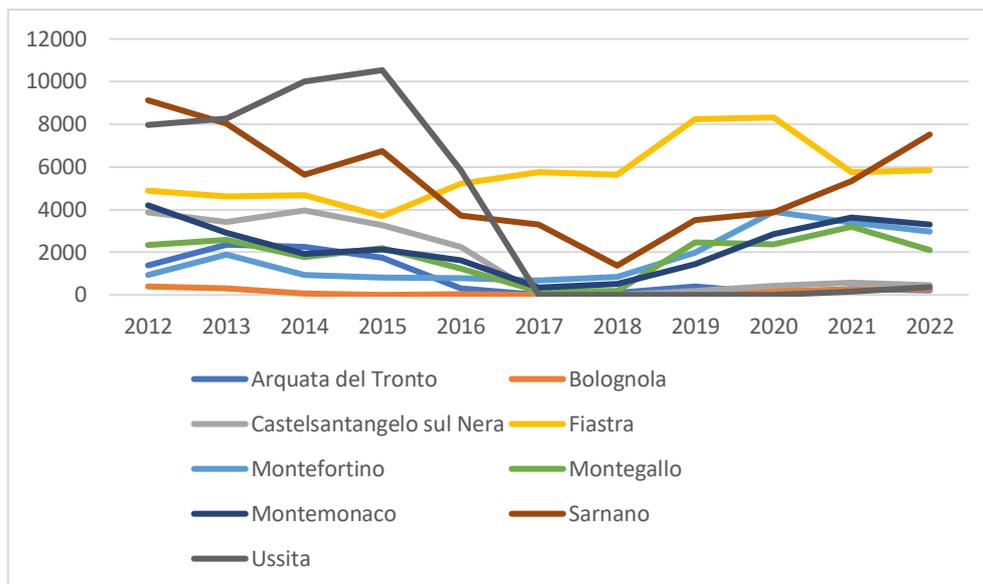


Grafico n.1. Fonte: Osservatorio regionale del turismo e rielaborazione personale. Grafico sull'andamento totale degli arrivi (2012-2022).

Osservando il *Grafico n.1*, dunque, si nota chiaramente il picco negativo del 2017-2018, ad eccezione di un Comune in particolare, quello di Fiastra, che addirittura ha sviluppato in crescita gli andamenti di arrivi sia dopo il sisma, che dopo la pandemia da Covid19. Il Comune in questione, infatti conferma: "sia con il sisma, ma soprattutto con il Covid a Fiastra abbiamo aumentato gli arrivi turistici. Tutto ciò principalmente è dato dal fatto che il lago di Fiastra da sempre ha attirato turisti e, in un periodo in cui le restrizioni ai viaggi si erano fatte più stringenti a causa del Covid, i vicini umbri, ma anche tutto il maceratese, hanno riscoperto le bellezze a loro vicine. Il lago e la montagna sono stati un connubio perfetto per chi voleva respirare aria pulita e tuffarsi nell'acqua del nostro splendido lago. Oltre a ciò, ha contribuito molto l'apertura del tratto di superstrada ss77 che collega le Marche con l'Umbria - più precisamente il tratto Muccia-Colfiorito-Foligno - che permette di raggiungere il nostro territorio in pochissimo tempo, quando fino al 2016 gli abitanti della regione

Umbria ne impiegavano molto di più, dovendo affrontare strade più strette e a lento scorrimento. Diciamo, quindi, che la concomitanza di tutti questi fattori: infrastrutturali e ambientali, oltre alla riscoperta del sito naturalistico delle Lame Rosse, ha contribuito al *boom* di arrivi”⁷⁰. Osservando il Grafico successivo, non potremmo dire la stessa cosa per l’andamento delle presenze a Fiastra, sintomo del fatto che, sebbene gli arrivi nel Comune siano aumentati in determinate circostanze, l’escursionismo giornaliero è diventato la predominante modalità turistica.

Per quanto riguarda le presenze turistiche (*Grafico n.2*), infatti, negli ultimi dieci anni si è passati da un totale di 147.547 presenze nel 2012 a 74.175 presenze nel 2022. Negli anni precedenti al sisma del 2016 la situazione risulta essere stata abbastanza stabile, successivamente al sisma invece, dal 2017 ad oggi si è assistito ad un notevole calo: dalle 132.219 presenze del 2015 alle 33.999 del 2017 e, addirittura, 22.402 del 2018. Dal 2019 ad oggi, invece, si registra un lento, ma costante aumento di presenze⁷¹.

Con il nuovo progetto si sta lavorando anche per prolungare la permanenza media dei visitatori in questi luoghi, e lo si vuole fare soprattutto cercando di puntare sul miglioramento delle strutture, riqualificandole o, in caso di assenza, di crearle ad hoc per la tipologia di turismo che si vuole sviluppare. Il Comune capofila, infatti, afferma che tra le priorità c’è il “creare nuove attività ricettive, che permettano al turista di rimanere più tempo. Perché, se non ci sono attività ricettive, il visitatore sosta un giorno e poi se ne va, infatti fino ad ora abbiamo

⁷⁰ Intervista al referente di uno dei nove Comuni – 30/06/2023

⁷¹ Osservatorio regionale del turismo

avuto un turismo giornaliero, mentre da oggi puntiamo nel farlo diventare almeno settimanale”⁷².

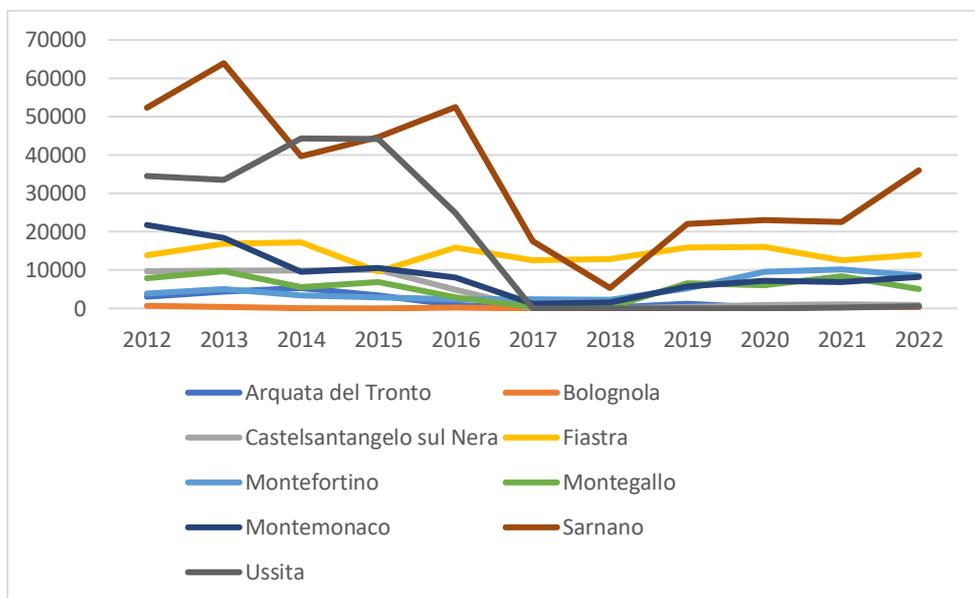


Grafico n.2. Fonte: Osservatorio regionale del turismo e rielaborazione personale. Grafico sull’andamento totale delle presenze (2012-2022).

Per l’analisi di provenienza dei visitatori della destinazione, ci si è concentrati sull’anno che più ha visto questa zona riprendersi in quanto ad arrivi, italiani e stranieri, ovvero il 2022. Osservando i *Grafici n.3 e n.4*, secondo i dati forniti dall’Osservatorio regionale del turismo, infatti, si può notare che nel 2022 i territori interessati hanno accolto comunque una grande maggioranza di visitatori marchigiani, ma riservando rilevanti fette di arrivi, in ordine decrescente, anche a turisti provenienti da Lazio, Umbria, Emilia-Romagna, Lombardia, Toscana, Veneto, e Abruzzo. In particolare, dai dati emerge che i visitatori marchigiani prediligono con distacco i Comuni di Sarnano e Montemonaco; i laziali, gli umbri, gli emiliano-romagnoli e i toscani preferiscono Fiastra e Sarnano; Fiastra, Montefortino e Sarnano sono i più visitati da lombardi e veneti; infine, Sarnano, Montefortino e

⁷² Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

Montemonaco dagli abruzzesi. In più, potremmo affermare che le presenze più rilevanti sono relative, in ordine decrescente, a marchigiani, laziali, emiliano-romagnoli, umbri, lombardi e toscani.

Sul fronte straniero, citando le percentuali più rilevanti, abbiamo che il 28% dei turisti stranieri proviene dalla Germania, il 20% dai Paesi Bassi, il 10% dal Belgio, un 8% dalla Francia e un 8% dalla Svizzera, e, a scendere, turisti da altri paesi europei, UK, Repubblica Ceca, USA, Austria e Spagna⁷³.

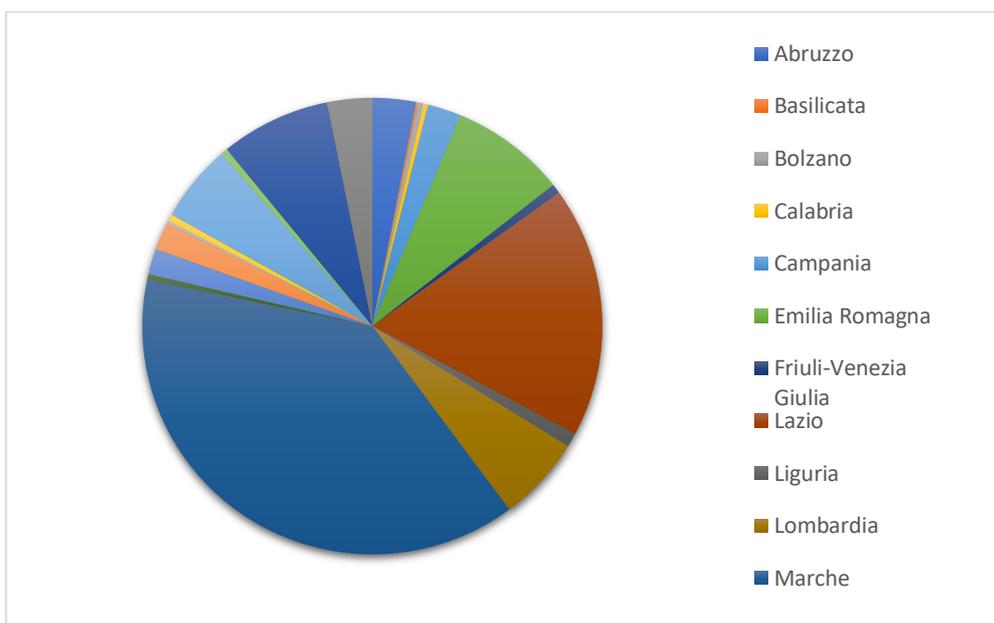


Grafico n.3. Fonte: Osservatorio regionale del turismo e rielaborazione personale. Grafico sulla provenienza regionale (2022).

⁷³ Osservatorio regionale del turismo

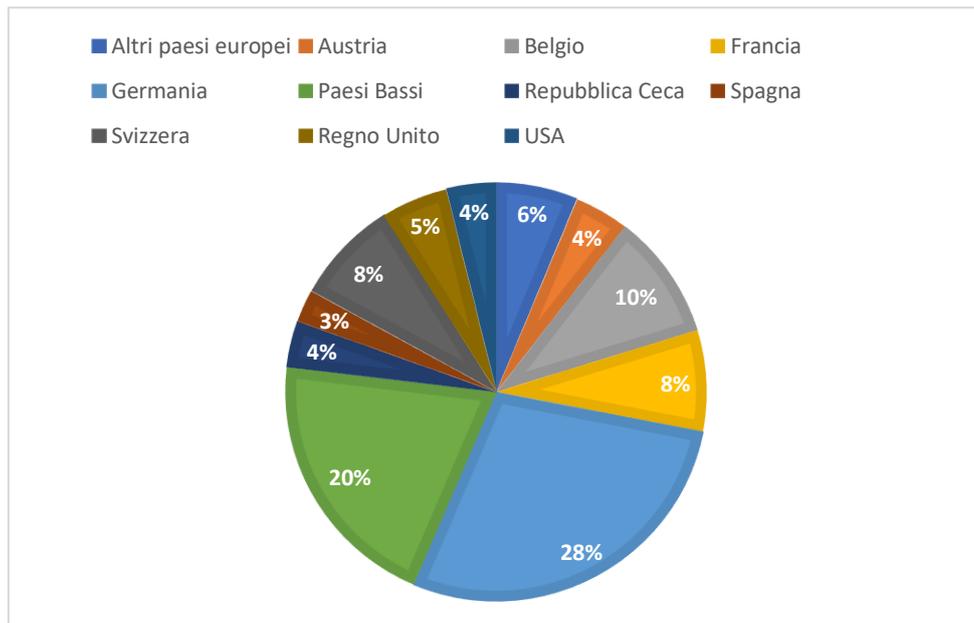


Grafico n.4. Fonte: Osservatorio regionale del turismo e rielaborazione personale. Grafico sulle nazionalità straniere di provenienza (2022).

Alla luce dei dati appena analizzati è, però, importante considerare che questi dati, seppur corretti, rispecchiano solo parzialmente il contesto. Infatti, considerando che la gran parte del turismo della destinazione è di tipo escursionistico giornaliero, le modalità di monitoraggio di arrivi e presenze turistiche non si basano solamente sulle strutture ricettive - che nel prossimo paragrafo andremo meglio ad analizzare - bensì molto spesso su monitoraggi interni effettuati dal Parco Nazionale dei Monti Sibillini, “conteggio” dei veicoli privati che utilizzano i parcheggi messi a disposizione dai Comuni, e dei pasti somministrati nei ristoranti. Per questo motivo, i seguenti dati, forniti dall’ente Parco nazionale dei Monti Sibillini, che sono frutto dei monitoraggi fatti dall’ente attraverso uffici IAT, *info point*, case del parco e musei, sono dati importanti tanto quanto quelli forniti dall’Osservatorio regionale del turismo, e ci aiutano a comprendere la concreta situazione dei flussi nella destinazione.

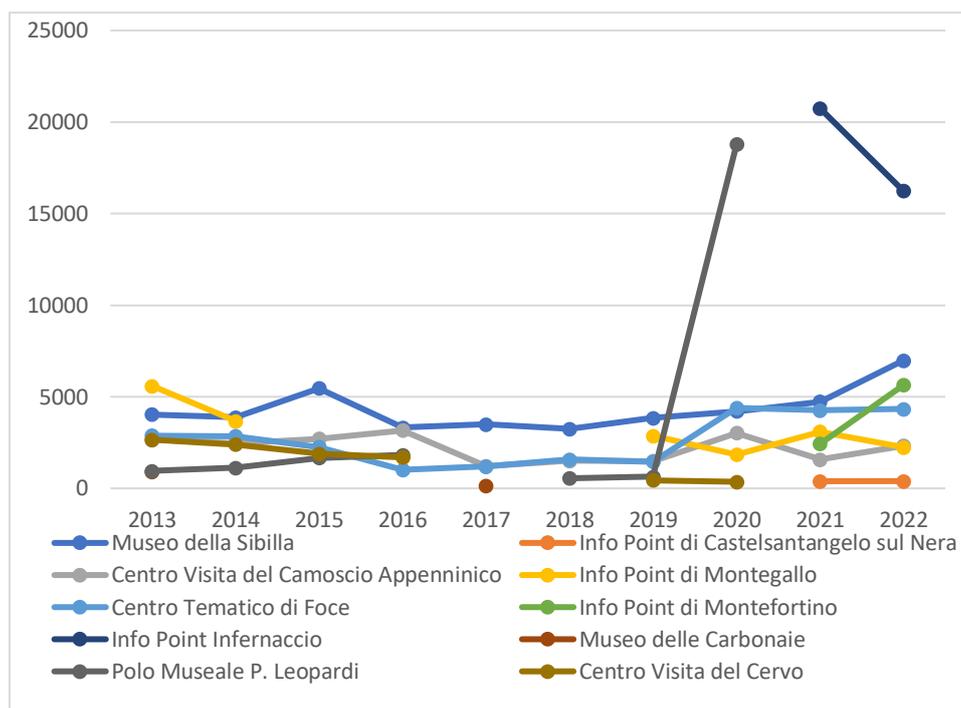


Grafico n.5. Fonte: Ente Parco nazionale dei Monti Sibillini e rielaborazione personale. Grafico sul monitoraggio dei flussi turistici (2013-2022).

Dal *Grafico n.5* è possibile osservare che sono stati individuati dieci punti di monitoraggio inseriti nella zona del nuovo distretto, e si tratta per metà di *info point* delocalizzati a sostituzione delle “case del parco” non più utilizzabili nel post sisma. Si ha continuità cronologica di monitoraggio solamente per tre dei punti individuati, ovvero Museo della Sibilla, Centro visite del Camoscio Appenninico, e Centro tematico di Foce. Per il resto dei punti riscontriamo un’estrema frammentarietà, tra attività che si sono completamente bloccate con l’evento sismico, come il Museo delle Carbonaie; altre che si sono interrotte nel post sisma, riprese e poi interrotte nuovamente nel post Covid, come il polo museale di Palazzo Leopardi; e altre ancora che sono nate *ex novo* a posteriori, come l’*info point* dell’Infernaccio – detto di “Valleria”⁷⁴ perché punto in cui si dice danzassero (“vallerie” >

⁷⁴ Intervista alla referente dell’osservatorio dell’ente Parco nazionale dei Monti Sibillini – 20/09/2023

“ballerine”) le fate della Sibilla -, quello di Montefortino e quello di Castelsantangelo sul Nera. I punti di monitoraggio che hanno rilevato i numeri più elevati sono proprio l'*info point* dell'Infernaccio, confermando di essere tra le principali attrazioni della destinazione, con 20.748 arrivi nel 2021 e 16.234 nel 2022, e il polo museale di Palazzo Leopardi con 18.784 arrivi nel 2020, ma temporaneamente chiuso ormai dal 2021⁷⁵.

In conclusione, unendo i dati forniti dall'Osservatorio regionale del turismo relativi agli arrivi nelle strutture ricettive della destinazione, e i dati forniti dal Parco nazionale relativi ai monitoraggi dei vari *info point* distribuiti nella destinazione, la situazione degli arrivi dall'anno 2013 all'anno 2022 risulta essere la seguente, rappresentata dal *Grafico n.6*: un considerevole calo dei flussi nei due anni immediatamente successivi all'evento sismico e, a seguire, un *boom* di arrivi, dal periodo Covid in poi, incentivato da un riscoperto turismo domestico.

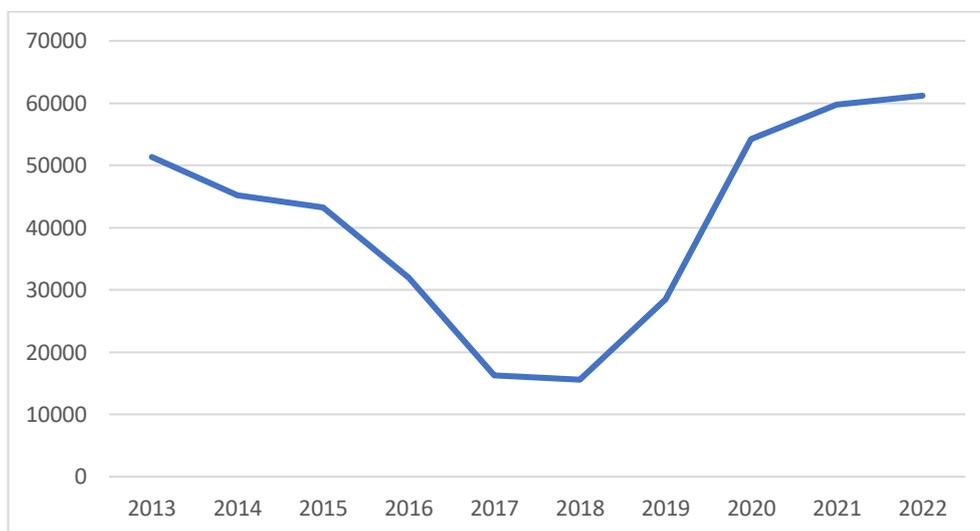


Grafico n.6. Fonti: Osservatorio regionale del turismo ed Ente Parco nazionale dei Monti Sibillini, e rielaborazione personale. Grafico sull'andamento degli arrivi nella destinazione (2013-2022).

⁷⁵ Osservatorio dell'ente Parco nazionale dei Monti Sibillini

Le percezioni generali degli operatori locali in merito ai flussi dell'anno corrente, il 2023, sembrano, però, lamentare nuovamente un calo dei flussi turistici, "sicuramente perché chi non aveva potuto allontanarsi precedentemente, e aveva scelto di rimanere nella zona, da quest'anno ha optato per destinazioni più lontane"⁷⁶.

2.4 Strutture ricettive

La situazione delle strutture ricettive è una delle maggiori problematiche, nel post sisma più che mai, vista la procedura di ricostruzione ancora in corso e, di conseguenza, il difficile perdurare delle stesse attività ricettive. È per questo motivo che ai primi posti in classifica per ordine di arrivi e presenze troviamo sempre quei Comuni che già nel pre-sisma disponevano di maggiori infrastrutture da dedicare all'accoglienza, e/o magari di strutture che hanno saputo meglio accusare i danni subiti, come ad esempio campeggi o appartamenti privati ad uso turistico, entrambi forse più veloci da monitorare e mantenere rispetto, ad esempio, agli alberghi.

Nella tabella sottostante (*Tabella n.1*) si specifica l'attuale situazione ricettiva dei nove Comuni del distretto turistico, aggiornata all'anno corrente, ovvero il 2023.

⁷⁶ Intervista alla referente dell'osservatorio dell'ente Parco nazionale dei Monti Sibillini – 20/09/2023

COMUNE	TIPOLOGIA	TOT CAMERE	TOT POSTI LETTO
ARQUATA DEL TRONTO	1 AFFITTACAMERE 1 AGRITURISMO 1 B&B 1 CASA PER FERIE 1 RIFUGIO ESCURSIONISTICO	19	48
BOLOGNOLA	1 ALBERGO 1* 1 CAMPEGGIO 2* 1 ALBERGO 3* 1 AFFITTACAMERE 2 B&B 1 APPARTAMENTO AD USO TURISTICO	54	150
CASTELSANTANGELO SUL NERA	1 ALBERGO 2* 1 B&B 1 APPARTAMENTO AD USO TURISTICO	25	53
FIASTRA	1 ALBERGO 1* 2 CAMPEGGI 2* 3 AFFITTACAMERE 9 AGRITURISMI 3 B&B 1 APPARTAMENTO AD USO TURISTICO 1 RIFUGIO ESCURSIONISTICO	230	763
MONTEFORTINO	1 ALBERGO 2* 1 CAMPEGGIO 3* 5 AFFITTACAMERE 8 AGRITURISMI 6 B&B 2 CASE VACANZE 3 COUNTRY HOUSE 2 APPARTAMENTI AD USO TURISTICO 1 RIFUGIO ALPINO	171	459
COMUNE	TIPOLOGIA	TOT CAMERE	TOT POSTI LETTO
MONTEGALLO	1 CAMPEGGIO 3* 1 AFFITTACAMERE 3 B&B 1 APPARTAMENTO AD USO TURISTICO	79	190
MONTEMONACO	2 ALBERGHI 1* 2 ALBERGHI 3* 3 AFFITTACAMERE 9 AGRITURISMI 5 APPARTAMENTO AD USO TURISTICO 1 CASA VACANZE 1 COUNTRY HOUSE 6 CASE PER FERIE	244	854
SARNANO	2 ALBERGHI 2* 1 CAMPEGGIO 2* 5 ALBERGHI 3* 1 CAMPEGGIO 3* 2 AFFITTACAMERE 3 AGRITURISMI 1 AREA DI SOSTA 6 B&B 6 CASE VACANZE 2 COUNTRY HOUSE 21 APPARTAMENTO AD USO TURISTICO	522	1573
USSITA	1 ALBERGO 1* 2 AFFITTACAMERE 1 B&B 2 RIFUGI ESCURSIONISTICI	20	52

Tabella n.1. Fonte: Osservatorio regionale del turismo e rielaborazione personale. Tipologia e quantità di strutture ricettive nei nove Comuni aggiornata all'anno corrente (2023).

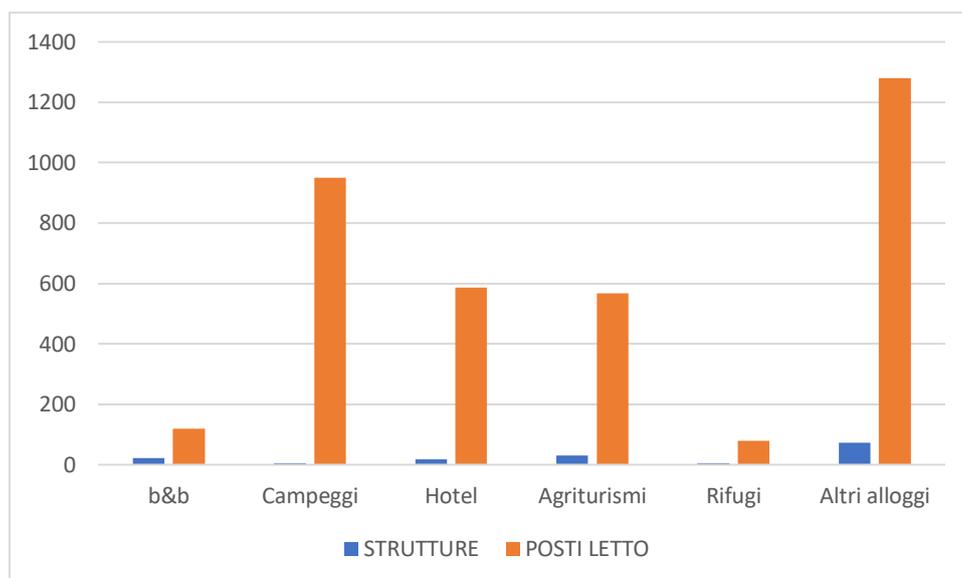


Grafico n.7. Fonte: Osservatorio regionale del turismo e rielaborazione personale. Quantità strutture per tipologia e relative quantità di posti letto (2023).

Dal *Grafico n.7* è possibile osservare più chiaramente che le strutture ricettive ad oggi operative nella destinazione sono perlopiù tutte quelle soluzioni che rientrano nella categoria “altri alloggi” come case vacanza, affittacamere o appartamenti ad uso turistico, a quota 73 strutture. Immediatamente dopo per quantità, abbiamo agriturismi e b&b, rispettivamente con 30 e 22 strutture e, in ultimo, hotel (17 strutture), campeggi (6 strutture) e rifugi (5 strutture). Allo stesso tempo, però, è possibile notare che in merito alla quantità di posti letto disponibili, subito dopo la categoria “altri alloggi” – con 1279 posti letto - abbiamo i campeggi, che compensano la loro scarsa diffusione nel territorio con la capacità di ospitare fino a 950 persone, a scendere hotel (587 posti letto), agriturismi (568 posti letto), b&b (120 posti letto), e rifugi (80 posti letto). È evidente che, vista la nuova *vision* turistica che questa destinazione sembra avere, ovvero di raggiungere un turismo montano che duri tutto l’anno e che coinvolga molte attività *outdoor* legate alla montagna anche estiva, la carenza di strutture adatte non ne facilita lo sviluppo. Ascoltando gli operatori turistici locali emerge, infatti, che la situazione della ricettività della zona è molto

arretrata, avrebbe bisogno di più attenzione e consapevolezza dei servizi di cui il turista che decide di visitare questi luoghi necessita davvero. Un'imprenditrice locale⁷⁷, in particolare, parla della necessità di più strutture specializzate per il cicloturismo ed il trekking, ad esempio, con servizi di rimessaggio e officine bike, lavanderie da utilizzare dopo le escursioni, più camping per evidenziare lo stretto legame di questi posti con la natura e con il turismo all'aria aperta, più attenzione alle strutture legate al benessere, quindi anche con l'inserimento di piscine e centri benessere, e al turismo lento. Un'altra grande problematica legata alle strutture ricettive locali è la scarsa attenzione all'accessibilità. Infatti, non è dato sufficiente peso alla questione, che rimane un grande limite. Tra gli operatori intervistati solamente una ha espresso una forte attenzione all'argomento, ma afferma di non aver riscontrato grande interesse da parte delle istituzioni in merito⁷⁸.

Come accennato precedentemente, il tema dell'implementazione delle strutture ricettive e, in generale delle infrastrutture in grado di sostenere l'economia turistica del territorio, è accolto univocamente da tutti i *policy maker* del distretto. In questo senso, i nuovi focus, dunque, sono: riqualificazione delle strutture già esistenti; creazione di nuove attività ricettive – considerando, ad esempio, la forma dell'albergo diffuso; valorizzazione dei borghi storici; estensione della permanenza media dei visitatori, cercando anche un maggiore avvicinamento a un target di visitatore più giovane.

⁷⁷ Intervista ad un'imprenditrice nel campo della ricettività, balneazione e noleggio e ruolo istituzionale CNA turismo e commercio (MC) – 06/09/2023

⁷⁸ Intervista ai gestori di rifugio e associazione di promozione sociale – 04/09/2023

2.5 Analisi SWOT della destinazione

L'analisi SWOT permette di identificare i punti di forza e di debolezza presenti all'interno della nuova destinazione, nonché le opportunità e le minacce derivanti dall'ambiente esterno. Per la stesura di quanto segue si è fatto riferimento all'analisi di *benchmarking* e analisi SWOT inserite all'interno del Destination Management Plan – progetto di massima per il comprensorio dei Sibillini.

Domanda turistica e *benchmarking* dell'offerta sistemica:

“Il turismo svolge un ruolo sempre più importante ai fini dello sviluppo socioeconomico della regione Marche. L'attenzione posta e la crescita degli investimenti in tale settore, soprattutto in questi ultimi anni, sono da ricondurre alla convinzione delle rilevanti potenzialità che il sistema territoriale marchigiano può esprimere; inoltre, vi è la consapevolezza che il turismo ha un impatto sistemico, in quanto tende a coinvolgere trasversalmente l'economia del territorio nei vari settori generando un importante effetto leva per la creazione dei posti di lavoro e quindi di crescita economica. È considerato anche il settore più coerente con i principi della sostenibilità, ma per farlo lo sviluppo turistico deve essere inserito in un più vasto processo di pianificazione territoriale, alla definizione di una strategia di offerta, che sia adatta alle caratteristiche del territorio, alle risorse e alle competenze disponibili, ai processi sociali e relazionali che lo rendono specifico. La diffusione del Covid-19 ha determinato nel mercato turistico globale una situazione senza precedenti, causando per un certo periodo la “cristallizzazione” del sistema, ma le caratteristiche della destinazione sembrano aver incontrato l'esigenza di necessità di distanziamento, ma anche il desiderio di “riassaporare la libertà” dopo il *lockdown*, concedersi il benessere e il “gusto del bello” attraverso l'arte e i beni culturali presenti nei numerosi borghi, gustare le tipicità enogastronomiche, giovare del contatto con la natura. Si è assistita in

questo senso alla scoperta e/o riscoperta delle aree interne della regione, rispetto alle quali si evidenziano rilevanti potenzialità da esprimere. In particolare, si può notare che l'offerta dei territori montani sembra incontrare maggiormente i *trend* di domanda turistica che venivano osservati già prima del diffondersi della pandemia da Covid-19 e che sono stati da questa intensificati. La ricerca di autenticità dei luoghi, del benessere psico-fisico, la maggiore attenzione per i valori della sostenibilità, sono alcuni dei *trend* principali evidenziati dal *World Tourism Organization*. I sistemi territoriali montani si connotano in effetti da ambienti naturali ben preservati, ampi spazi aperti per attività e pratiche sportive, piccoli centri abitati e borghi, cultura e tradizioni, spiritualità, prodotti tipici locali, presentando sotto questi punti di vista un'offerta di valore appetibile per determinati segmenti di mercato. Il turismo può svolgere un ruolo determinante nello sviluppo socioeconomico dei territori della montagna, tenendo conto soprattutto della possibilità di realizzare proposte ed esperienze durante tutte le stagioni dell'anno, non limitandosi soltanto agli impianti sciistici. Due casi di sistemi territoriali montani, quelli del Trentino e quello svizzero, enfatizzano come l'integrazione dell'offerta, sia dal punto di vista territoriale che dei servizi, permetta di raggiungere una capacità attrattiva maggiore rispetto alle singole realtà che vengono aggregate. Il progetto vuole attivare le prime leve necessarie per sviluppare un sistema integrato nel Comprensorio dei Sibillini⁷⁹.

Analisi SWOT del territorio dei Sibillini:

“I risultati delle varie ricerche empiriche condotte dal Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche sui temi del turismo e dello sviluppo territoriale consentono di evidenziare, con specifico riguardo al territorio oggetto di studio, il ruolo primario che il turismo può svolgere per favorire lo sviluppo socioeconomico in chiave

⁷⁹ “Fondo Complementare Pnrr Sismi 2009-2016. Progetto per lo sviluppo e la valorizzazione del Comprensorio dei Sibillini, Macro-misura A - Città e paesi sicuri, sostenibili e connessi, Intervento: ‘Destination Management Comprensorio dei Sibillini’” – Progetto di massima, 29 giugno 2022

sostenibile. In particolare, emerge che tali aree interne presentano peculiarità interessanti sulle quali poter basare ed esprimere un'offerta turistica attraente.

Tra i principali punti di forza si osservano:

- la varietà o diversità riferiti sia ai paesaggi, che a culture, tradizioni, produzioni; si può notare che in aree geografiche limitate coesistono sistemi con caratteristiche differenti e questo rappresenterebbe un valore attrattivo per i turisti.
- la storia e la ricchezza di tradizioni locali, le quali possono conferire autenticità, quale valore sempre più ricercato da un numero crescente di turisti.
- l'enogastronomia. Le Marche in generale presentano un'offerta di prodotti tipici con alcune eccellenze conosciute a livello nazionale ed anche internazionale. L'enogastronomia rappresenterebbe il maggior fattore distintivo del territorio, su cui far leva nella "competizione" con le regioni limitrofe, le quali risultano più note nel mercato turistico specie a livello internazionale.
- La sicurezza e la tranquillità diffusi nel territorio sono altri valori riconosciuti che rendono la regione attraente soprattutto per il target delle famiglie. Tutto ciò si inserisce in un contesto di diffuso paesaggio naturale, valorizzato dalla presenza di parchi, a cui si aggiunge il rilevante patrimonio artistico-culturale.

Dall'analisi emergono, tuttavia, anche delle criticità allo sviluppo del turismo:

- Si osservano innanzitutto i limiti infrastrutturali intesi come criticità di accesso ai territori, inadeguatezza della dotazione di reti tecnologiche per la connessione internet e ridotta capacità ricettiva.
- A ciò si aggiunge anche la limitata cultura dell'accoglienza turistica, ravvisando la necessità, anche mediante il ricorso alla formazione, di promuovere un'adeguata "educazione" sulla "gestione" dei turisti.

- Si enfatizza inoltre la scarsa capacità dei soggetti sia pubblici che privati di integrarsi e “fare sistema” o “rete”, a fronte di un accentuato campanilismo ed una forte competizione a livello locale senza considerare che la competizione non è tra i singoli comuni o operatori, bensì tra sistemi territoriali più ampi.

Riguardo le opportunità, si rilevano:

- il maggiore *appeal* delle aree montane riscontrabile anche a seguito della pandemia.
- la valorizzazione del patrimonio tangibile e intangibile dei borghi.
- la crescita del turismo internazionale e di segmenti turistici motivati da interessi per la natura e il benessere psico-fisico;
- gli ingenti fondi pubblici destinati a sostenere progetti di sviluppo territoriale rappresentano un'opportunità estremamente importante.

Per quanto concerne le minacce:

- si evidenziano la maggiore competizione tra le destinazioni, sia nazionali che internazionali; pertanto, anche il campanilismo non si considera più un punto di debolezza, ma una vera e propria minaccia allo sviluppo dei territori in quanto riduce la forza sul mercato, limitando l'efficienza e l'efficacia degli interventi⁸⁰.

⁸⁰ *ivi*

2.6 Il *Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur

La definizione di *business model canvas* dataci da Osterwalder e Pigneur in “Business Model Generation” del 2010 è di uno strumento in grado di descrivere razionalmente come un’organizzazione – di qualsiasi tipologia di *business* – crea, diffonde e acquista valore. Si tratta di uno strumento capace di far visualizzare, in modo intuitivo, nuove possibilità di sviluppo strategico. Secondo gli autori, e coniatori del concetto, questo strumento si costituisce di nove *building box*, che mostrano la logica di come l’organizzazione che si vuole analizzare intende apportare maggiore valore a se stessa. Questi nove *building box* si basano su quattro fondamentali fattori del *business*: consumatore, offerta, infrastrutture, e sostenibilità finanziaria. Parliamo, dunque, di un progetto per una strategia da implementare tramite strutture organizzative, processi, e sistemi. I nove blocchi tematici comprendono: *customer segments*, *value proposition*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, e *cost structure*⁸¹.

Con il blocco *Customer segments* si intende definire i vari gruppi di persone o organizzazioni che il *business* che si sta analizzando mira a raggiungere. Si tratta del vero cuore pulsante del *business model*, in quanto senza consumatori nessuna azienda potrebbe sopravvivere a lungo. Inoltre, essi possono essere categorizzati in base a: necessità e desideri comuni, fattori geografici, comportamentali, etc. Solamente dopo aver eseguito una segmentazione e una targhettizzazione il *marketer* sarà in grado di determinare qual è la migliore offerta da presentare a quel determinato target, rendendola quindi più personalizzata e, per questo motivo, più “desiderabile” agli occhi del consumatore⁸².

⁸¹ Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010

⁸² *ivi*

Nel blocco *Value proposition* si inserisce l'aggregazione di prodotti e servizi che creano valore per i vari target di consumatore. È effettivamente la ragione per cui il consumatore sceglie un'azienda piuttosto che un'altra. L'obiettivo è chiaramente quello di creare un'offerta che sia in grado di trasmettere dei valori importanti agli occhi del consumatore, e che, possibilmente, si differenzi dalle altre già presenti nel mercato, così da aumentare l'unicità, e quindi l'apprezzabilità, del prodotto o servizio che si vuole offrire. Gli elementi chiave da considerare sono quindi l'innovazione, la personalizzazione, l'unicità del *brand*, la qualità, la convenienza, e l'accessibilità⁸³.

In *Channels* si inseriscono le modalità attraverso le quali l'azienda intende comunicare i propri valori al consumatore, interfacciandosi con esso. Si tratta di una vera e propria rete di distribuzione, che si sviluppa a partire dal creare consapevolezza del nostro *business* nel consumatore, passa poi alla valutazione del prodotto o servizio che gli si vuole offrire, poi all'acquisto, alla distribuzione vera e propria del valore al consumatore, e infine al rapporto *business*-consumatore di supporto nella fase del post-acquisto⁸⁴. Possiamo distinguere diverse tipologie di canali di distribuzione, ad esempio: di carattere informativo, oppure promozionale, di fisica distribuzione e spostamento, etc.; e distinguiamo anche un totale di quattro diversi livelli di canali di distribuzione, dove il primo è un filo diretto tra produttore e consumatore, e tutti gli altri contengono, in ordine crescente, uno o più intermediari tra produttore e consumatore – ad esempio, agenzie viaggio, *tour operator*, *Global Distribution Systems*, il *web*, etc., aumentando, man mano, la complessità della distribuzione⁸⁵.

Nel blocco *Customer relationships* troviamo le diverse modalità di approccio dell'organizzazione al consumatore. Esse possono oscillare dal più al meno personali e "vicine" al cliente. Ad oggi, lo sviluppo tecnologico permette di utilizzare modalità sì personalizzate, ma

⁸³ *ivi*

⁸⁴ *ivi*

⁸⁵ Aparicio Riancho C., materiale didattico del corso "Tourism marketing 2", a.a. 2022-23, Universitat de les Illes Balears

talvolta anche aggressive, influenzando fortemente l'esperienza d'acquisto del consumatore. Una *customer relationship* potrebbe basarsi su una semplice interazione personale, su un'assistenza più personalizzata e individuale, oppure, al contrario, su una modalità self-service o automatizzata. Inoltre, esistono modalità come la *community* e la *co-creation* che attualmente puntano ad inglobare maggiormente il consumatore nell'esperienza di acquisto, rendendolo sempre più parte integrante della creazione della sua esperienza – un vero *prosumer* - ad esempio della pianificazione della sua vacanza in tutte le sue sfaccettature⁸⁶.

In *Revenue streams* inseriamo ciò che rappresenta i risultati attesi dall'organizzazione grazie allo sviluppo del suo piano strategico. Per risultati attesi si intende certamente la massimizzazione del profitto economico, ma non solo. In generale, potremmo dire che lo scopo ultimo di un *business* è quello di riuscire a comprendere qual è il valore per cui il consumatore – ogni diverso target di consumatore – sarebbe disposto a pagare un determinato prezzo. La chiave è chiaramente creare un'offerta che sia differenziata dal resto delle offerte già presenti nel mercato, e soprattutto differente dalle offerte che si presentano come *competitors* del nostro prodotto o servizio. Ciò diviene possibile solamente dopo aver fatto un'accurata analisi di segmentazione, targhettizzazione, posizionamento nel mercato del proprio prodotto e, in generale, dopo aver compreso quali sono le necessità e i desideri del consumatore a cui si aspira arrivare⁸⁷. Infatti, secondo la *Blue Ocean Strategy*, coniata da Chan Kim e Renée Mauborgne⁸⁸, un'azienda deve porsi l'obiettivo fondamentale di creare nuove necessità nella mente del consumatore e, di conseguenza, nuova domanda. In questa strategia si intende il “blue ocean” come la rappresentazione di un indefinito spazio di mercato, uno spazio molto

⁸⁶ Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010

⁸⁷ *ivi*

⁸⁸ <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>

esteso di opportunità; a contrapporsi, però, al “blue ocean” c’è il “red ocean”, ovvero quello spazio di mercato in cui ci si ritrova a dover competere con altre offerte simili alle nostre, uno spazio di *competitors*. La chiave del successo di un *business*, quindi, potremmo dire che risiede nel riuscire a trovare ciò di cui il consumatore ancora non sapeva di aver bisogno – spaziare nel “blue ocean” - e offrirglielo ad un costo e con un valore che egli non potrà che trovare accattivante. In una destinazione turistica, che dobbiamo considerare come una vera a propria impresa con una propria domanda turistica, le dinamiche sono pressoché le stesse, in quanto è fondamentale riuscire ad esaltare quelle che sono le peculiarità, gli elementi di differenziazione di un territorio, creando in questo modo valore e attirando visitatori che scelgono volontariamente quella destinazione e non un’altra. Ad esempio, per quanto riguarda la Regione Marche, il primo passo da compiere è probabilmente quello di valorizzare esperienze turistiche che possano distinguerla dalle altre Regioni del centro Italia con una morfologia simile, ma non uguale. Bisogna, quindi, necessariamente focalizzarsi su ciò che la differenzia e farlo diventare l’unicità della Regione: un esempio potrebbe essere l’aspetto enogastronomico, fortemente caratterizzante, ma ancora poco conosciuto o confuso. Alla base dei *revenue streams* ci sono ovviamente delle dinamiche di *pricing*, divisibili in due grandi categorie: *fixed pricing* – prezzi predefiniti basati su variabili statiche - e *dynamic pricing* – prezzi che seguono le condizioni del mercato. Sappiamo che le decisioni di *pricing* sono soggette a fattori interni, ed esterni. Tra i fattori interni troviamo, ad esempio, gli obiettivi di marketing, il marketing-mix, i costi da sostenere; tra i fattori esterni, invece, abbiamo la natura del mercato e della domanda, i *competitors*, e altri fattori di contesto, ad esempio socioeconomici, governativi, etc. Di conseguenza, esistono diversi approcci al *pricing* che un’impresa può utilizzare: il *cost-based*, con il quale al momento della vendita si aggiunge una percentuale al costo inizialmente sostenuto; il *value-based*, con cui il prezzo si basa sul valore percepito dal consumatore, e quindi su quanto egli è disposto a pagare per quel prodotto; e il

competition based, con cui si presta maggiore attenzione ai prezzi stabiliti dai *competitors*, piuttosto che a valore e costi sostenuti⁸⁹.

Nel blocco delle *Key resources*, inseriamo quelle che sono le necessarie risorse richieste per sviluppare il piano strategico. Esse possono essere di tipo finanziario, intellettuale, o umano. E possono essere già presenti nel *business*, oppure possono essere acquisite dai propri *partner*⁹⁰. In questo caso, una struttura ecosistemica è fortemente vantaggiosa, dal momento che uno dei suoi più grandi lati positivi è proprio la condivisione di informazioni e competenze, messe a disposizione per il raggiungimento degli obiettivi comuni.

Le *Key activities* includono tutte quelle azioni di centrale importanza che l'organizzazione deve sviluppare per poter raggiungere i propri obiettivi e per operare efficacemente. Esse servono per creare il proprio valore, raggiungere i consumatori e diffondersi nel mercato, mantenere le giuste relazioni tra *partner* e, ovviamente, avere un riscontro economico⁹¹.

Il blocco dei *Key partnership* ha la fondamentale importanza di descrivere quello che è il *network* di relazioni tra *partner* dell'organizzazione che si sta analizzando. *Partnership* e alleanze possono crearsi per diverse ragioni, ma, generalmente, le si prediligono perché permettono di ottimizzare i profitti e i costi, ridurre i rischi e/o acquisire sempre nuove risorse⁹².

Nel blocco della *Cost structure* vengono inseriti tutti i costi che l'organizzazione ha dovuto sostenere o ha in programma di sostenere per lo sviluppo del modello di *business*. Tali costi potrebbero essere relativi a risorse, attività e *partner* che costituiscono il resto del modello. È chiaro che l'obiettivo di ogni impresa è quello di minimizzare i costi,

⁸⁹ Aparicio Riancho C., materiale didattico del corso "Tourism marketing 2", a.a. 2022-23, Universitat de les Illes Balears

⁹⁰ Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010

⁹¹ *ivi*

⁹² *ivi*

in quanto essi saranno poi la parte da dover sottrarre ai *revenue streams*⁹³.

The Business Model Canvas

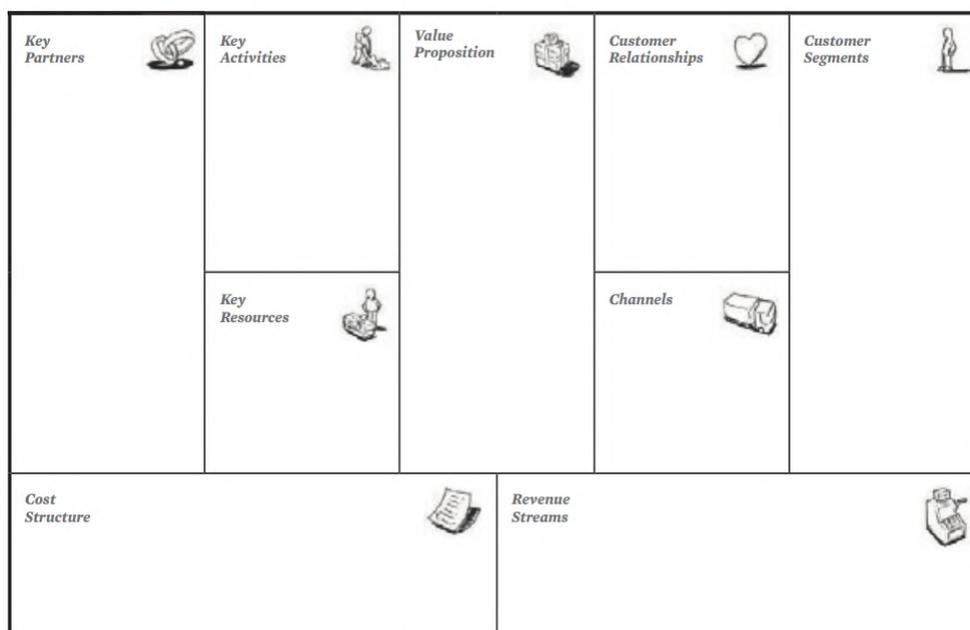


Immagine n.11. Fonte: “Business Model Generation”, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010.

2.7 Metodologia di analisi – il *Destination Development Canvas* di Stroia

Su ispirazione del *Business Model Canvas*, nasce il *Destination Development Canvas*, ideato dal *tourism analyst and strategist* Pasquale Stroia. Si tratta di un modello “per destinazioni minori e piccoli territori come comuni, unioni di comuni, consorzi, proloco, associazioni, enti, sistemi turistici, etc. che hanno l’obiettivo di sviluppare turismo in modo strategico e collaborativo. Il fine è quello di mettere in comunicazione e far lavorare congiuntamente gli organismi

⁹³ *ivi*

e le persone che a vario titolo hanno competenza nelle politiche di sviluppo turistico di un territorio”⁹⁴. Dunque, ci troviamo di fronte ad uno strumento in grado di aiutarci a progettare strategicamente prodotti, servizi e attività di un territorio circoscritto, fornendo chiaramente e visivamente un quadro delle azioni chiave da svolgere per raggiungere gli obiettivi prefissati. Anche in questo caso, come per il BMC di Osterwalder e Pigneur, abbiamo nove blocchi, in questo caso denominati: “specificità e valore”, “pubblici”, “canali”, “relazioni con i viaggiatori”, “reti”, “attività chiave”, “risorse necessarie”, “costi e investimenti”, e “risultati attesi”.

Grazie alle specificità di questo modello sopra descritte, esso è stato individuato come guida per l’analisi ecosistemica della destinazione scelta come caso studio.

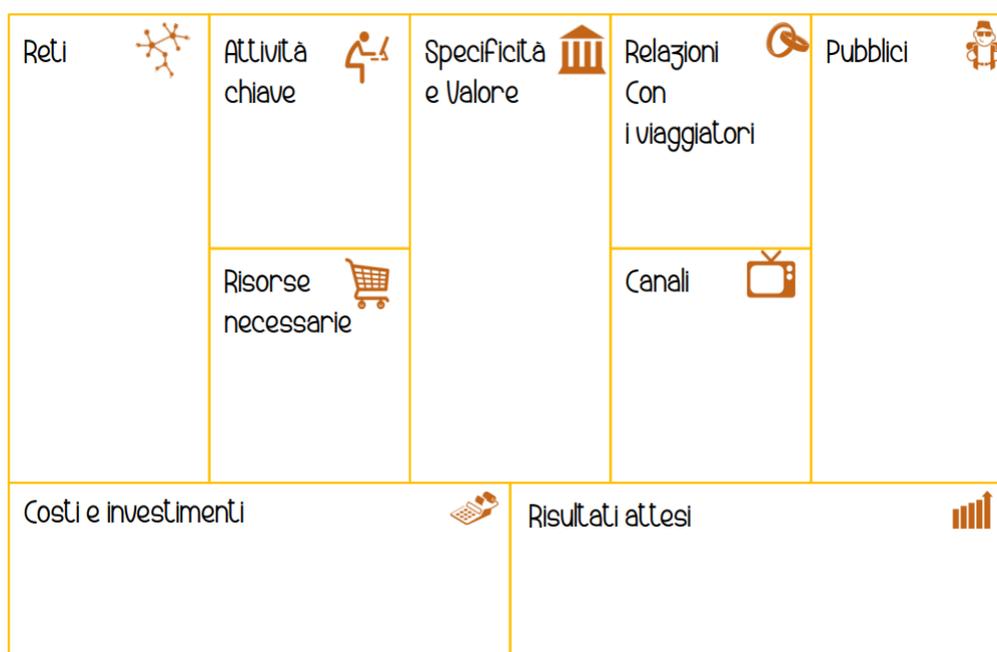


Immagine n.12. Fonte: “Destination Development Canvas”, Pasquale Stroia, 2013.

⁹⁴ Stroia, P., *Destination development canvas. Progettare turismo in destinazioni minori*, 2013

2.8 Il *Destination Development Canvas* del distretto turistico dei Sibillini

Data la recentissima nascita del distretto turistico preso in considerazione, non è stato possibile consultare fonti già esistenti per poter analizzare l'ecosistema della destinazione, a eccezione dei vari avvisi di manifestazione di interesse e dei piani di massima e definitivo del progetto. Per questo motivo, si è deciso di fare un'analisi ecosistemica sulla base di una metodologia che ha previsto l'attuazione di interviste rivolte in un primo momento ai *policy maker* locali, quindi i nove Comuni coinvolti nel progetto e, successivamente, ad un gruppo eterogeneo di *stakeholder* del territorio: proprietari e gestori di alberghi, campeggi, b&b, ristoranti, agriturismi, bar, proloco, attività commerciali, noleggi bike, associazioni di volontari, e aziende agricole, operativi nei Comuni dell'ecosistema. Le interviste sono state condotte sulla base del *Business Model Canvas* ideato da Alexander Osterwalder nel 2008 e sul *Destination Development Canvas* di Pasquale Stroia del 2013, già definiti nei paragrafi precedenti; quindi, ponendo domande agli intervistati riguardo a *partner* chiave, possibili collaborazioni con altri attori del territorio, bacino di visitatori, attività chiave, situazione delle strutture ricettive, valori che si intendono veicolare, attraverso quali canali si intendono veicolare, i costi previsti e, infine, i risultati attesi. Oltre a queste tematiche, ci si è concentrati sulla tematica dell'approccio collaborativo, chiedendo agli intervistati che cosa ne pensassero e quali fossero, secondo loro e dal punto di vista del loro specifico Comune, le possibili difficoltà nell'utilizzarlo.

Da uno sguardo generale della situazione è emerso che ogni Comune partecipante ha delle proprie peculiarità e individualità; ogni Comune abbraccia il progetto con diverse consapevolezza al riguardo: alcuni sostenendolo e aspettando con ottimismo i risultati; altri essendone a conoscenza, ma non riservandogli particolare interesse, quindi lasciando che il 'da farsi' sia completamente in mano all'ente capofila; altri ancora facendo fatica a concentrarsi su quelli che potrebbero essere i risultati di una buona costruzione economico-sociale

derivante da tale progetto, dati i grandi danni al sisma del 2016 ancora da sanare.

2.8.1 Reti (Key partner)

Il progetto si trova attualmente nella fase di definizione, quindi per quanto riguarda la definizione dei *key partner*, dalle parole della rappresentante del Comune capofila, emerge che, dopo una prima selezione di sette *partner* per mano della Regione Marche, è stato lo stesso Comune capofila, mediante un'apposita procedura, a voler selezionare un intervento, da realizzare nella forma di un partenariato speciale pubblico-privato, volto a valorizzare il patrimonio artistico, paesaggistico, ambientale, materiale e immateriale del territorio, per un rilancio economico e sociale. Infatti, la rappresentante del Comune capofila afferma che “ora è stata approvata l'idea progettuale, che sarà poi da costruire nel concreto insieme agli operatori. Quindi, attualmente si è nella fase di definizione e, con gli operatori del territorio – quello che ha l'impianto sciistico, piuttosto quello che ha il ristorante o quello che gestisce il rifugio – si costruirà un sistema”⁹⁵. Ad oggi, dunque, i principali *key partner* esplicitati sono:

- la costituenda associazione dei nove Comuni che hanno deciso di unirsi e firmare un accordo di *partnership*;

E gli altri sei *partner* selezionati dalla Regione, quali:

- Massimiliano Ossini per la realizzazione e pubblicazione di un libro dedicato ai Sibillini – *Le montagne magiche. In viaggio sui Sibillini*;
- TIM S.p.a. per la gestione del nuovo DMS basato sul *Marche Digital Hub*;
- Gruppo Sganasso a.s.d. per la mappatura GPX di sentieri e percorsi con rilievi fotografici e audio descrizioni;

⁹⁵ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

- Expirit s.r.l. per i servizi grafici, redazionali, contenuti multimediali promozionali;
- Inpero s.r.l. per l'acquisizione di bacheche per i sentieri di vario tipo del Parco nazionale dei Monti Sibillini;
- Chrono di Giacomo Cognigni per l'acquisizione di biciclette elettriche per disabili.

Grazie alla collaborazione del Comune capofila, è stato possibile consultare un documento di avviso di manifestazione di interesse per la costituzione di una rete *multistakeholder*, redatto dal Comune capofila nell'ottobre 2022. In tale documento, leggiamo che “gli operatori economici, enti del terzo settore ed enti no profit, dovranno proporre interventi di significativo valore aggiunto che, se selezionati, saranno integrati nella proposta progettuale presentata dall'amministrazione a valere sulla linea di intervento B2.2”. Inoltre, “le proposte dovranno fornire una chiara rappresentazione delle qualifiche, delle capacità e dell'esperienza del proponente, degli interventi programmati, oltre che il piano economico, la tipologia e la quantificazione dei destinatari/fruitori delle iniziative. L'intervento dovrà essere finalizzato a favorire l'integrazione dei servizi offerti dalle istituzioni, dagli operatori economici e dal terzo settore, nell'intento di attivare un ecosistema territoriale in grado di sostenere lo sviluppo della filiera turistica locale, contribuendo alla definizione di un prodotto turistico unitario, in grado di stimolare la collaborazione sistemica. In questo senso occorrerà agevolare la costituzione di una rete *multistakeholder*, per la promozione e valorizzazione turistica della destinazione, integrando tutte le componenti territoriali, dalla cultura ai prodotti tipici, in sinergia con tutti i soggetti competenti nei diversi settori”⁹⁶.

⁹⁶ “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la costituzione di una rete *multi-stakeholders* e di un centro servizi da realizzare nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra

La *partnership* pubblico-privata sarà composta dai *partner* proponenti con “maggiore grado di affidabilità contrattuale, di economia delle prestazioni e di impatto della proposta” seguendo le linee del programma definitivo già approvato e beneficiando dei finanziamenti appositamente stanziati.

“Il Comune capofila, in quanto beneficiario del finanziamento, manterrà il ruolo di direzione dell'investimento; con il *partner* privato potrà operare direttamente o mediante l'intervento di terzi, eventualmente selezionati ai sensi del codice dei contratti pubblici, per l'esecuzione della proposta progettuale definitivamente approvata, al fine di garantire la migliore qualità, efficacia ed efficienza del percorso progettuale e la maggiore coerenza dei risultati conseguiti rispetto alla programmazione dei fondi attivabili”⁹⁷.

Nello stesso documento, poi leggiamo che “al *partner* privato, singolo o raggruppato, in sede di stipula del partenariato potrà essere attribuito il ruolo di *project manager*”, dandogli possibilità di esecuzione diretta delle prestazioni e dei servizi definiti dal progetto, con l'intenzione di snellire le procedure, garantire il rispetto del cronoprogramma e il perseguimento degli obiettivi. “Il partenariato si doterà di un organismo tecnico (cabina di regia) che si occuperà del monitoraggio costante dell'avanzamento del progetto, della valutazione della coerenza e della qualità complessiva dello stesso e potrà individuare attività integrative e aggiuntive del progetto principale” [...] “Il Comune si riserva di interrompere in qualsiasi momento, per

(MC), Montegallo (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC), nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 ‘turismo, cultura, sport e inclusione’, linea di intervento B2.2 ‘contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio”, prot. n. 0007330 in interno Cat. 6 Cl. 5. Comune di Montefortino, 19 ottobre 2022.

⁹⁷ *ivi*

ragioni di sua esclusiva competenza, il procedimento avviato, senza che i soggetti richiedenti possano vantare alcuna pretesa”⁹⁸.

All’articolo 2 dell’avviso di manifestazione di interesse, vengono specificati i requisiti di partecipazione: “i candidati, o potenziali *partner*, devono aver svolto attività nei settori del turismo, cultura, rigenerazione urbana, sociale, formazione e comprovare il possesso di idonei requisiti tecnici, organizzativi, economici e gestionali commisurati alle attività e agli investimenti indicati nella proposta di partenariato”⁹⁹. In generale, gli eventuali *partner* dovranno soddisfare requisiti di legalità e moralità di intenzioni; di capacità economico-finanziaria, ovvero dimostrare che la somma del volume d’affari maturato nell’ultimo triennio (anni di riferimento 2019 – 2020 - 2021) risulti almeno pari all’importo del contributo richiesto; e tecnico-professionali, ovvero dovranno dimostrare di aver partecipato ad almeno tre attività funzionali alla valorizzazione territoriale. Infine, la verifica del possesso dei requisiti avverrà nelle forme stabilite dal Codice degli Appalti, e in caso di partecipazione in forma associata, ciascun componente del raggruppamento dovrà essere in possesso dei requisiti¹⁰⁰.

Per quanto riguarda la modalità di presentazione delle candidature, gli operatori che desiderano partecipare alla procedura devono far pervenire la propria proposta di partenariato all’ente capofila, presentando un plico digitale. Tale proposta dovrà contenere, a pena di esclusione, la dichiarazione del legale rappresentante del soggetto proponente che attesti il possesso dei requisiti di partecipazione; il progetto; in caso di raggruppamento, la dichiarazione, debitamente sottoscritta da tutti i soggetti, attestante la volontà di riunirsi, con indicazione del capofila; e i C.V. dei *partner* privati¹⁰¹.

⁹⁸ *ivi*

⁹⁹ *ivi*

¹⁰⁰ *ivi*

¹⁰¹ *ivi*

Il Comune seleziona le idee progettuali pervenute che risultano essere più idonee e complete e, a seguito della positiva valutazione da parte del Comune di Montefortino, vengono attivati tavoli partenariali finalizzati alla elaborazione definitiva della proposta progettuale da presentare¹⁰².

La valutazione delle proposte viene effettuata considerando la qualità progettuale con un massimo di 90 punti e il piano economico-finanziario con un massimo di 10 punti, per un totale di massimo 100 punti; quindi, risulta selezionato il proponente che consegue il più elevato punteggio totale. Inoltre, si specifica che il Comune di Montefortino procede alla selezione anche nel caso in cui giunga una sola offerta ammissibile¹⁰³. Di seguito si trova la tabella che specifica i vari punti che vengono analizzati per la valutazione delle proposte:

¹⁰² *ivi*

¹⁰³ *ivi*

QUALITA' PROGETTUALE		Punteggio max 90
1. Qualità complessiva della proposta progettuale		50
1.1	Chiarezza e completezza della descrizione degli obiettivi specifici che si intende perseguire	25
1.2	Chiarezza e completezza della descrizione dell'intervento	15
1.3	Adeguatezza e fattibilità della metodologia di intervento generale e delle singole attività	7
1.4	Definizione quantitativa dei destinatari (significatività del valore atteso) e definizione specifica dei profili (target)	3
2. Qualità dei risultati attesi		15
2.1	Descrizione chiara e completa degli indicatori di realizzazione e di risultato e loro significatività per il conseguimento degli obiettivi specifici	5
2.2	Descrizione delle realizzazioni e dei risultati attesi per ogni attività e coerenza degli stessi con gli indicatori selezionati	5
2.3	Capacità del Progetto di valorizzazione di creare nuovi posti di lavoro e impatti sul territorio	5
3. Criteri specifici: sostenibilità, parità di genere e complementarietà		15
3.1	Previsione di misure idonee a garantire la sostenibilità degli interventi oltre la durata del progetto	5
3.2	Adeguatezza delle misure adottate per favorire le pari opportunità	5
3.3	Descrizione delle modalità operative per garantire la complementarietà con gli altri interventi attivati sul territorio	5
4. Qualità della struttura organizzativa		10
4.1	Esperienze settori turismo e/o cultura e/o rigenerazione urbana e/o sociale e/o formazione maturate dall'organizzazione proponente. <i>Sarà assegnato un massimo di 10 punti, attribuendo 2 punto per ogni esperienza nei settori sopra elencati (per esperienza si intende partecipazione ad attività funzionali alla valorizzazione territoriale)</i>	10

Immagine n.13. Fonte: Avviso Rete Multistakeholder, Comune di Montefortino, 19-10-2022.

In risposta a tale avviso di manifestazione d'interesse, nel mese di novembre 2022, sono pervenute delle proposte, che sono state sottoposte ad una valutazione che ha integrato nella rete sei nuovi *partner* privati appartenenti a diversi ambiti.

Nella determinazione amministrativa n.59 del 07/11/2022 del Comune di Montefortino - capofila, si elencano quelli che sono i *partner* ammessi dalla procedura:

- *AF Investment srl*: per la realizzazione di una struttura ricettiva in grado di offrire servizio di maneggio, guida trekking, prodotti enogastronomici, ristorazione e catering;

- *Chrono* di Cognigni Giacomo: per il servizio di noleggio bike ed e-bike, per incentivare la mobilità sostenibile, per la realizzazione di tour guidati per la valorizzazione storico-culturale, ambientale e sociale.
- *Cittadella srls*: per l'attività di ricettività e ristorazione; allestimento di mostre fotografiche e presentazione di libri inerenti ai Sibillini e le tradizioni locali, concerti; laboratori di pittura e ceramica; laboratori enogastronomici per la valorizzazione dei prodotti tipici locali.
- *La Rocca ss*: per la costruzione di percorsi turistico/culturali che servano da veicolo accompagnare il turista sui monti Sibillini a visitare i luoghi in cui avveniva la transumanza, con lo scopo di tramandare i saperi e le tradizioni della pastorizia, della lana, e delle tinture.
- *Sassotetto srl*: per la realizzazione di una struttura ricettiva con annessa ristorazione; di attività esperienziali rivolte ai *cluster* che animano il mercato dell'*outdoor*, come escursioni guidate sia a piedi che in bike, visite presso aziende agricole, servizi di navetta verso i luoghi che caratterizzano i Sibillini, oltre logicamente ai servizi connessi alla "montagna bianca" come noleggio attrezzature e corsi di sci. In questo caso, ancora una volta, l'obiettivo è quello di aumentare l'offerta di posti letto, permettendo una permanenza più prolungata, ma in più c'è anche il progetto di realizzare un ristorante di alto livello qualitativo, con lo scopo di esaltare le materie prime del territorio, inserendo nella proposta anche una serie di aperitivi tematici che puntino all'esclusività della proposta culinaria.
- *Studio naturalistico Hyla srl*: per lo sviluppo di proposte didattiche per le scuole sulle peculiarità naturalistiche dell'ecosistema locale e sulle sue biodiversità, attraverso la creazione laboratori, escursioni, presentazioni, convegni, letture, attività dimostrative, esposizioni, corsi di formazione rivolti a professionisti ed appassionati, campi residenziali per gruppi che vogliono trascorrere un periodo a stretto contatto con la natura, etc. Dunque, un insieme di attività e proposte che puntano al coinvolgimento delle comunità locali e, soprattutto, alla valorizzazione e consapevolezza del territorio.

Per approfondire le attuali dinamiche di rete territoriali, un altro aspetto emergente dall'intervista con la referente del capofila è che probabilmente non esistono ancora delle realtà associative ben definite tra operatori locali, come ad esempio associazioni di albergatori o ristoratori. L'intervistata, infatti, afferma: "io non penso che ci siano realtà associative di operatori, però nulla esclude che in futuro si possano poi mettere d'accordo, e magari molti operatori invece di fare la lotta tra loro per accaparrarsi più persone - a causa di un flusso di visitatori quasi prettamente giornaliero - potranno collaborare tra loro" ¹⁰⁴. Attualmente la situazione sulle realtà associative nel territorio in analisi non è del tutto chiara, probabilmente per un'organizzazione turistica territoriale che fino ad oggi è stata trascurata, ma che con questo progetto verrà di certo, anche solo in parte, riconsiderata.

Sull'aspetto dell'associazionismo altri Comuni coinvolti nel progetto affermano di avere relazioni con delle associazioni locali: quello di Fiastra, ad esempio, che afferma di collaborare stabilmente con "l'associazione 'Casa del Parco, Alcina', che organizza escursioni e copre il ruolo di ufficio IAT; con l'associazione 'RicostruiAMO Fiastra', che organizza feste paesane tradizionali; e con l'associazione 'Keemar Le Markee fantastiche', che organizza a settembre l'evento denominato 'Fiastra Fantasy', un'iniziativa incentrata sul mondo fantasy indirizzata principalmente alle famiglie con bambini" ¹⁰⁵. E anche un altro dei Comuni, in cui il lavoro di piccole associazioni di volontari, oltre a quello della Proloco, continua ad essere essenziale per evitare l'abbandono del borgo e delle sue tradizioni. Il sindaco afferma, infatti, che "a seguito degli eventi sismici del 2016 il Comune è stato dal 30 ottobre 2016 completamente evacuato, i cittadini che sono ad oggi tornati sul territorio sono coloro che hanno scelto di vivere nelle soluzioni abitative di emergenza e alcuni, pochissimi, che hanno le case agibili. Le principali manifestazioni, eventi e tradizioni

¹⁰⁴ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

¹⁰⁵ Intervista al referente di uno dei nove Comuni – 30/06/2023

che vengono svolte sono portate avanti da associazioni di volontariato quali ad esempio la Proloco oppure comitati festa dei paesi”¹⁰⁶.

Oltre alla collaborazione con Proloco e associazioni di volontari, quel che è certo è che la collaborazione con le reti giovanili non è affatto esclusa, lo dimostra ad esempio il Comune capofila, che afferma di collaborare da tempo con una associazione giovanile, di nome *L'Onda*, costituita da ragazzi del Comune che si occupano di realizzazione di manifestazioni ed eventi, curando molto anche la dimensione *online*. A conferma di ciò, l'Associazione *L'Onda*, contattata tramite la loro pagina Instagram, afferma: “Quello che facciamo come Associazione, e che cerchiamo di pubblicizzare attraverso i nostri canali *social*, sono degli eventi, delle feste organizzate da noi con lo scopo di tenere in vita il nostro paese e, soprattutto, renderlo ancora appetibile ai giovani” ¹⁰⁷. Analogamente, anche nel Comune di Sarnano c'è un'organizzazione giovanile, chiamata “Movimento giovanile 62028”, che si occupa di realizzazione di eventi nel Comune.

Menzioniamo, inoltre, anche la collaborazione tra Regione Marche e Università Politecnica delle Marche, ai quali studenti del Dipartimento di Management è stato affidato dalla Regione stessa lo studio di un progetto di sviluppo economico e sostenibile del sistema territoriale del comprensorio dei Monti Sibillini, che è stato poi la base di partenza su cui delineare le azioni sinergiche e le priorità di intervento dell'attuale progetto di *destination management*.

Secondo il capofila, altre tipologie di collaborazioni - in questo caso relative a singoli eventi - tra operatori locali che finora hanno dato ottimi risultati, sono quelle formatesi per la realizzazione dei festival *RisorgiMarche* e *MarcheStorie* ¹⁰⁸. In particolare, *RisorgiMarche* “nasce nel 2017 come festival solidale, inclusivo ed ecosostenibile. Un festival diffuso nel territorio interessato dalle scosse sismiche del 2016 che fosse al contempo occasione di incontro

¹⁰⁶ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 23/06/2023

¹⁰⁷ Intervista ai gestori di un *account Instagram* di promozione del territorio – 28/07/2023

¹⁰⁸ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

e di confronto tra tante persone provenienti da tutta Italia, con opportunità di rilancio turistico, necessità di tenere accesi i riflettori su zone a rischio di oblio da parte dei media e dell'opinione pubblica, volontà di ribadire la bellezza del territorio e la sua inalterata capacità di accoglienza, desiderio di essere vicini anche fisicamente alle comunità colpite dal terremoto" [...] "Si tratta di concerti pomeridiani che si svolgono sui prati montani e nei borghi dei territori colpiti dal sisma, in luoghi sicuri ed accessibili, raggiungibili dal pubblico attraverso un percorso di qualche chilometro, adatto a tutte le età, da coprire esclusivamente a piedi o in bicicletta" [...] "Grandi artisti del panorama italiano e internazionale si esibiscono in contesti paesaggistici spettacolari – senza palco né luci artificiali – richiamando migliaia di persone che si mettono in cammino per vivere una giornata all'insegna della lentezza, immersi nella bellezza della natura, al fine di sostenere moralmente e concretamente chi è impegnato nello sforzo di ripartire" [...] "*RisorgiMarche* è un esempio di evento a basso impatto ambientale e *plastic free*, un modello che guarda al futuro del pianeta attraverso l'adozione di nuovi criteri che rendono la manifestazione sostenibile sotto tutti gli aspetti"¹⁰⁹. L'impegno nella realizzazione di tale festival è condiviso da diversi Comuni inclusi nel nuovo distretto e mobilita varie realtà sia pubbliche che private del territorio, come noleggi bike, ristoranti, aziende che si occupano di sicurezza e il Parco nazionale dei Monti Sibillini. Invece, *MarcheStorie* è "un festival che ha l'intento di guidare le persone verso una maggiore conoscenza e consapevolezza del territorio attraverso la grande eredità della tradizione, non ultima quella della tradizione orale, parte del patrimonio culturale regionale, alla riscoperta dell'immaginario collettivo marchigiano" [...] "Alla partecipazione sono chiamati i Comuni, ma anche ogni realtà pubblica e privata, oltre che tutte quelle realtà associazionistiche e professionali in grado di offrire forme diverse di intrattenimento con le quali valorizzare diversi aspetti della vita e della storia dei borghi, con visite guidate, mostre, esposizioni,

¹⁰⁹ <https://risorgimarche.it/storia/>

dimostrazioni, ricostruzioni in costume, degustazioni e offerte di prodotti tipici, tanto in ambito enogastronomico che in quello artigianale, assieme all'insostituibile tradizione immateriale del racconto, vero cuore della manifestazione"¹¹⁰.

In ultimo, per quanto riguarda il relazionarsi con l'ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini, le opinioni dei Comuni intervistati sembrano essere discordanti: per alcuni di loro sarebbe necessario un maggior *engagement* da parte del Parco, soprattutto nella tutela dell'apparato sentieristico a livello di manutenzione, per il capofila, invece, sembra che l'operatività del Parco sia corretta così com'è perché punta alla rinaturalizzazione del territorio. Vista l'ambiguità della questione, è stato necessario un incontro con la direttrice del Parco nazionale dei Monti Sibillini, la quale è stata intervistata per chiarire la situazione. Dall'intervista è emerso che il Parco al momento non ha quasi alcuna relazione con l'associazione costituitasi, se non di rappresentanza alle fiere, come ad esempio la BIT di Milano, alla quale l'associazione ha partecipato nel febbraio 2023. La direttrice afferma che, a livello di identità, il Parco è sicuramente il fattore più caratterizzante per questo territorio, ma, paradossalmente, finora non si è vista la concreta volontà di inserirlo nella rete dell'ecosistema. Dice, infatti, che "anche dal punto di vista di prodotto e servizi sarebbe un ente di valore per la DMO" e che per ora "il Parco ha pensato a questa DMO come suo supporto operativo per la promo commercializzazione, in quanto esso da solo non può occuparsene"¹¹¹. Ascoltando, successivamente, le voci degli operatori locali appare chiaro, ad esempio, che l'opinione comune è quella che vede il Parco come ente non ancora abbastanza attento alla cura del suo apparato sentieristico, il quale manca di una corretta e sufficiente segnaletica. Quest'ultimo è un fattore che coinvolge attivamente gli operatori – i quali, infatti, si sono dimostrati molto interessati alla questione - in quanto l'apparato sentieristico, se valorizzato e mantenuto correttamente, sarebbe per loro fonte di

¹¹⁰ <https://www.marchestorie.it/>

¹¹¹ Intervista all'ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini – 25/08/2023

sviluppo e guadagno, dal momento che gran parte del loro lavoro deriva da escursionisti e *bikers*. Invece, innanzitutto affermano di trovarsi in difficoltà nel fornire delle indicazioni complete al visitatore – lo conferma un albergatore locale: “qui sono anni che non abbiamo cartine complete da consegnare al cliente”¹¹² - e, inoltre, anche nell’acceptare il fatto che il territorio potrebbe accogliere molti più turisti appassionati della montagna e delle camminate, se fosse riposto un maggior impegno nel curare quest’aspetto. Per citare alcune testimonianze di operatori turistici locali: “è da implementare la segnaletica, che è inesistente” [...] “abbiamo addirittura tentato di pagare noi la segnaletica, ma non ci è stato permesso dal Parco”¹¹³, “abbiamo sistemato autonomamente dei sentieri che attraversano la nostra proprietà, ma due di essi ci sono stati tolti dal Parco perché la segnaletica non era a norma, gli altri li abbiamo potuti tenere perché sono comunali”¹¹⁴, “c’è difficoltà di comunicazione con il Parco, non c’è una segnaletica dei sentieri”¹¹⁵, “è necessario creare un passaggio più fruibile e sicuro per le Gole dell’Infernaccio”¹¹⁶. In aggiunta, i *locals* sembrano lamentare anche una mancanza di promozione del territorio da parte del Parco - “ho notato che fino a qualche anno fa i clienti venivano con più consapevolezza su ciò che avrebbero fatto una volta qui, ora molto meno. Non è più il Parco che promuove. Non si sa che qui c’è un parco, vengono per la fioritura di Castelluccio che va forte sui *social*, ma stop”¹¹⁷ - ma l’ente Parco risponde affermando che, anche per quanto concerne il proprio sito web, esso non ha funzione di promozione, bensì di sola informazione agli utenti¹¹⁸. La situazione appare differente presso il versante sud del Parco, dove problematiche di scarsa segnaletica e mancata manutenzione dei percorsi non emergono: “siamo in buonissimi rapporti con il Parco, ci hanno permesso di fare manutenzione, anche se pochi dei nostri

¹¹² Intervista ad un albergatore – 30/08/2023

¹¹³ Intervista al gestore di un rifugio (struttura delocalizzata) – 25/08/2023

¹¹⁴ Intervista a due produttori e commercianti – 30/08/2023

¹¹⁵ Intervista al proprietario di un camping – 30/08/2023

¹¹⁶ Intervista a un ristoratore – 30/08/2023

¹¹⁷ Intervista alla proprietaria di un B&B (struttura delocalizzata) – 30/08/2023

¹¹⁸ Intervista all’ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini – 25/08/2023

sentieri rientrano nel Parco dei Sibillini. Non abbiamo il problema della segnaletica ad Arquata del Tronto, che per il 95% è corretta e presente. Forse nell'altro versante, verso Ussita, la situazione è più complicata"¹¹⁹.

Ascoltando le voci degli *stakeholder* locali appare chiaro che il tema della rete e della collaborazione tra soggetti del territorio è abbastanza spinoso: la maggior parte di loro lamenta un'assenza di collaborazione pubblico-privata, e l'unica possibilità di sviluppo di tante attività locali risulta essere la relazione presente tra le attività commerciali stesse. A confermarlo, alcune loro testimonianze: "non ci sono collaborazioni con il Comune, gli unici che si danno un po' da fare sono i privati, ma oggi con poche potenzialità"¹²⁰, "noi operatori privati siamo sì interpellati, ma non abbiamo una reale possibilità di creare situazioni strategiche. I sindaci purtroppo hanno una visione limitata, e sono spesso in concorrenza tra loro"¹²¹, "ciò che manca è una maggiore consapevolezza da parte dell'amministrazione che lentamente le attività commerciali stanno sparendo, a causa dello spopolamento e di un turismo sempre più mordi e fuggi. Le attività commerciali nel cratere hanno grosse difficoltà, basti pensare che noi qui abbiamo le stesse tassazioni della riviera o di città più estese. Qui abbiamo bisogno di aiuto anche da questo punto di vista. C'è una difficoltà da parte dei nostri amministratori, nel capire le nostre reali potenzialità"¹²², "non c'è comunicazione sindaci-privati, e non possiamo essere solo noi privati a provarci, tutta la comunità dovrebbe"¹²³, "c'è collaborazione con gli enti pubblici solo se d'obbligo per determinati progetti, altrimenti è difficile"¹²⁴, "manca una comunicazione tra pubblico e privato. Gli enti dovrebbero meglio coordinarsi in azioni in grado di rendere il territorio più fruibile sia per i locali che per i

¹¹⁹ Intervista ad un volontario di un'organizzazione no-profit – 04/09/2023

¹²⁰ Intervista alla proprietaria di un B&B – 30/08/2023

¹²¹ Intervista ad un albergatore – 30/08/2023

¹²² Intervista al proprietario di un alimentari – 30/08/2023

¹²³ Intervista a un ristoratore – 30/08/2023

¹²⁴ Intervista al proprietario di un camping – 30/08/2023

visitatori”¹²⁵. Quasi tutti gli intervistati affermano, al contrario, di possedere relazioni abbastanza strette con gli altri operatori privati a loro vicini, soprattutto per quanto riguarda rapporti tra commercianti o ristoratori e fornitori locali – “abbiamo collaborazioni anche molto intense e dirette con i produttori locali, ad un raggio massimo di 30 km”¹²⁶, “le nostre collaborazioni sono quelle che abbiamo con tutti i fornitori: noi lavoriamo con allevamenti della zona, coi forni della zona, con tutti produttori in generale della zona”¹²⁷; o rapporti tra operatori che consigliano di pernottare o servirsi da altri operatori che potrebbero meglio soddisfare le esigenze del cliente: “c’è collaborazione tra strutture per mandarci clienti se pieni”¹²⁸, “tra privati abbiamo relazioni quotidiane”¹²⁹, “da parte dei privati c’è volontà di collaborazione, anche perché se non ci fosse, si ‘morirebbe” [...] “tra strutture ci supportiamo, ci mandiamo clienti a vicenda. L’Attività cresce grazie anche alle altre attività, ma non c’è aiuto da esterni, o dal Comune”¹³⁰, “abbiamo collaborazioni anche con commercianti che ci mandano i clienti e ci sono sicuramente prospettive di ampliamento delle relazioni”¹³¹, “forniamo la grande distribuzione, quindi supermercati e negozi della zona, oltre ai nostri punti vendita”¹³². Altre tipologie di collaborazione sono rappresentate dalla presenza di realtà associative territoriali che però, sebbene siano numerose, risultano non operative, e per questo sconosciute alla maggior parte dei soggetti locali: un albergatore che svolge quest’attività da oltre 30 anni afferma di aver sempre voluto collaborare con tutte queste realtà, ma “forse ce ne sono troppe, e ognuna va per conto suo”¹³³. Parliamo, ad esempio, dell’Associazione Cuore dei Sibillini, dell’Associazione Terra dei Sibillini, o dell’Associazione Sibillini segreti e sapori, etc. Lo stesso

¹²⁵ Intervista alla presidente della proloco di uno dei nove Comuni e guida del Parco – 30/08/2023

¹²⁶ Intervista al proprietario di un alimentari – 30/08/2023

¹²⁷ Intervista al gestore di un rifugio (struttura delocalizzata) – 25/08/2023

¹²⁸ Intervista alla proprietaria di un B&B – 30/08/2023

¹²⁹ Intervista al proprietario di un camping – 30/08/2023

¹³⁰ Intervista a un ristoratore – 30/08/2023

¹³¹ Intervista al proprietario di un alimentari – 30/08/2023

¹³² Intervista ad una produttrice e commerciante – 30/08/2023

¹³³ Intervista ad un albergatore – 30/08/2023

intervistato afferma, inoltre, che “di forme associative territoriali ne abbiamo viste tante, ma ad oggi non sono realmente operative e ogni volta che c’è un cambiamento amministrativo, si ricomincia da zero”¹³⁴. E ancora, “si è molto soli e sembra che non ci sia una visione strategica, rivolta alla montagna, conservativa e a favore delle comunità, e se ne sente parlare solo in chiave speculativa. Il nostro tipo di servizio, essenziale per garantire sia il percorso del Grande anello, e anche il Cammino delle Terre Mutate, non è stato oggetto di nessun tipo di sostegno, se non da parte di fondazioni e privati. Anche la nostra politica di inclusività e di rilancio del turismo lento non ha sortito alcun tipo di interesse da parte delle istituzioni, nonostante il successo e la visibilità di cui gode la nostra associazione”¹³⁵.

2.8.2 Pubblici (Customer segments)

Un aspetto che si è rivelato essere comune a tutti i *policy maker* intervistati è quello relativo al bacino di visitatori attesi nel distretto, che si dice essere tranquillamente in grado di accogliere più target. Secondo il Comune capofila, infatti, “il bacino degli utenti li comprende a 360 °, perché, ad esempio, abbiamo il percorso per l'eremo di San Leonardo, che è un percorso accessibile alle famiglie e quindi ai bambini; abbiamo i comprensori sciistici, che sono accessibili a tutti gli sciatori, comprese le famiglie grazie alla ‘dolcezza’ delle nostre montagne; poi abbiamo percorsi di trekking dai più semplici ai più complicati, percorsi per le bike, e così via. Per questo motivo, si tratta di un'accessibilità totale, che include anche il visitatore straniero. Ad esempio, la nostra Gola dell'Infernaccio è una meta turistica conosciuta a livello mondiale e potremmo dire che il nostro turismo è attualmente così suddiviso: nel periodo di luglio e agosto l'attrazione è più densa di turisti italiani, mentre nei mesi di maggio, giugno e

¹³⁴ *ivi*

¹³⁵ Intervista ai gestori di rifugio e associazione di promozione sociale e membri protezione civile del Comune – 04/09/2023

settembre di turisti stranieri”¹³⁶. O ancora, il sindaco di un altro dei Comuni afferma che “non c’è limite di età, nel senso che comunque la nostra struttura privata *ZChalet*, ad esempio, che gestisce anche gli impianti di risalita, riesce ad attrarre sia famiglie che giovani, puntando molto anche sulla dimensione della festa e dell’aperitivo; poi abbiamo altre attività, tra Bolognola e la frazione di Pintura, che accolgono tranquillamente ogni target; infine, c’è il campeggio, pieno di giovani e famiglie. Insomma, ognuno ha il suo target, e non credo che quello che è stato fino ad oggi, vada modificato”¹³⁷ in vista di questo nuovo partenariato.

Su questo aspetto, anche gli operatori privati intervistati si sono trovati d’accordo, confermando la potenzialità del territorio di accogliere più target di turista. Il proprietario di un camping addirittura afferma che “ad oggi, la salvezza è la non specificità dei clienti, accogliamo tutti. Un profilo basso e ampio ci aiuta turisticamente, però quello che ci farebbe sviluppare davvero, sarebbe poter creare servizi per un turismo che qui andrebbe molto bene, ovvero quello del *bike* e dell’*outdoor*”¹³⁸. Tra i pochi operatori, che possiedono più di un’attività nella zona e che si differenziano maggiormente dagli altri intervistati per l’attenzione nella scelta di un loro target specifico, abbiamo un albergatore e ristoratore, che afferma: “noi aspiriamo a clienti che fanno percorsi naturalistici qui da noi, con degustazioni di vini e prodotti locali. Puntiamo a clienti con un maggiore potere d’acquisto, perché sembrano apprezzare di più i nostri prodotti”¹³⁹, e una proprietaria di rifugi che dice: “quando ho aperto, il Covid non c’era e quindi praticamente avevo creato una sorta di mia nicchia di clientela, che non è la clientela che poi c’è stata nei 2- 3 anni dopo, perché la mia non era una clientela di italiani dell’ultimo minuto, non puntavo a una clientela di gente del posto che veniva su, ma ad una clientela da altre regioni d’Italia o dall’estero. Per questo motivo, non ho fatto tanta

¹³⁶ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

¹³⁷ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023

¹³⁸ Intervista al proprietario di un camping – 30/08/2023

¹³⁹ Intervista ad un albergatore e ristoratore – 30/08/2023

pubblicità in questo periodo, per evitare di attirare una clientela diversa da quella che volevo”¹⁴⁰.

2.8.3 Relazioni con i viaggiatori (Customer relationship)

Le relazioni intraprese con il visitatore sono di fondamentale importanza per il successo della destinazione. Esse hanno la capacità di tessere un profondo legame, a volte inconsapevole, tra destinazione e turista, in grado di determinare la percezione, positiva o negativa, che si ha avuto dell’esperienza vissuta in un luogo. Paradossalmente, la varietà di attività proposte potrebbe anche essere non troppo estesa, perché ciò che il turista porterà davvero a casa con sé al ritorno dalla vacanza, sarà la percezione di accoglienza, attenzione ai dettagli, il benessere che gli è stato trasmesso, o meno, dalle persone che lo hanno ospitato nel loro territorio. È importante comprendere che tali relazioni non si instaurano solamente nella fase di svolgimento della vacanza, ma si iniziano a costruire già precedentemente, nella fase di pianificazione della stessa. In questa fase, infatti, il visitatore è maggiormente suscettibile al cambiare facilmente idea sulla destinazione, dal momento che non l’ha ancora vista con i suoi occhi, e che viene influenzato da ciò che, generalmente, trova *online*, tra recensioni, contenuti multimediali, pagine *social*, piattaforme di *booking*, siti web, etc. Va da sé che, se questa componente viene a mancare, o viene trascurata, le probabilità che il potenziale visitatore decida di fare una vacanza nella destinazione, si riducono. La destinazione stessa perde l’occasione di creare una giusta immagine e aspettativa di sé nella mente del potenziale turista. Allo stesso modo, tali relazioni continuano ad esistere nel *post-experience*, nella gestione del ricordo che egli custodisce al rientro dalla vacanza, e ciò è possibile continuando a curare la parte digitale. Secondo Pasquale Stroia, infatti, “maggiori saranno le relazioni, maggiore sarà la qualità

¹⁴⁰ Intervista alla proprietaria di due rifugi – 30/08/2023 e 04/09/2023

dell'esperienza offerta; maggiori saranno i *feedback*, maggiore sarà la fidelizzazione, e maggiore sarà il ricordo". Inoltre, afferma che "è sulle relazioni e sul ricordo che una destinazione può lavorare in modo ottimale, perché le relazioni influenzano le scelte e il ricordo coadiuva la fidelizzazione"¹⁴¹.

Detto ciò, le relazioni col consumatore possono essere di vario genere, dalle più personali e "vicine", alle più standardizzate, automatizzate e "self-service"¹⁴².

Nel caso del distretto dei Sibillini, possiamo solamente analizzare ciò che finora è avvenuto, e in futuro, con la maggiore esperienza del distretto, si vedrà come e se evolveranno le cose. Ad oggi, si tratta di territori che hanno stretto sempre relazioni molto personali e intime con il turista, data sicuramente la poca affluenza e la naturale autenticità dei luoghi. Sebbene questa sia un'immagine che è necessario mantenere anche per il futuro, delle leggere modifiche sono da prendere in considerazione se si intende creare un prodotto più complesso ed efficace. Ciò vuol dire che, senza abbandonare l'individualità e l'autenticità dei vari operatori, delle attività e dei Comuni, si dovrà collaborare nello sviluppo e nel mantenimento di piattaforme che aiutino l'attività di *booking*, di pianificazione della vacanza, e del perdurare del ricordo di essa, aumentando nel visitatore la percezione di *co-creation*.

Secondo la grande maggioranza degli *stakeholder* locali, la relazione che si instaura con il turista è personale e diretta, e si basa sulla genuina "accoglienza casereccia" della zona anche se, a volte, a discapito di altri importanti fattori: la direttrice del Parco, infatti, afferma che "il far sentire a casa il turista e l'accoglienza degli operatori, qui compensa la poca professionalità"¹⁴³. O, ancora, la migliore tecnica di fidelizzazione con il turista per gli operatori intervistati sembra essere proprio la buona accoglienza. La proprietaria di un b&b, a conferma

¹⁴¹ Stroia, P., *Destination development canvas. Progettare turismo in destinazioni minori*, 2013

¹⁴² *ivi*

¹⁴³ Intervista all'ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini – 25/08/2023

della tipologia di relazione che si tende ad instaurare con il turista nella destinazione, afferma: “io ho molti clienti di ritorno, che seguono me su *Facebook* più che la pagina del mio b&b. Vengono perché conoscono me”¹⁴⁴.

Come già accennato poco fa, queste relazioni rappresentano senz'altro l'essenza di questi luoghi, ma nell'ottica di un ampliamento di target e di una maggiore visibilità – perché, come afferma un albergatore e ristoratore che opera da anni nel settore, “abbiamo bisogno di farci conoscere”¹⁴⁵ - è necessario curare maggiormente l'*appeal* della destinazione già nella fase di pianificazione della vacanza, per permettere non solo ai “clienti di ritorno” di tornare, ma anche a potenziali nuovi turisti di prendere in considerazione questi luoghi come loro prossima meta di vacanza.

2.8.4 Attività chiave (Key activities)

Come già specificato, il progetto che ha dato vita alla nuova DMO nasce dalla volontà di rivalutare delle zone che, a seguito di un evento catastrofico e di una trascurata organizzazione turistica consolidata, hanno molto da offrire in termini di natura, montagna, neve, *outdoor*, borghi, gastronomia, e cultura. Per questo motivo, i Comuni in questione si sono uniti con l'intenzione di creare una rete di servizi e attività da offrire al consumatore della loro destinazione.

Il sindaco di uno dei nove Comuni afferma che “l'impegno in questi primi anni post-sisma è stato quello di mantenere vive tutte le tradizioni che esistevano pre – sisma, ovviamente adattandole e modificandole in base alla disponibilità dei luoghi”, e che “la particolare posizione del Comune, unico Comune d'Europa tra due parchi nazionali - quello dei Monti Sibillini e quello dei Monti della Laga - favorisce e attrae

¹⁴⁴ Intervista alla proprietaria di un B&B (struttura delocalizzata) – 30/08/2023

¹⁴⁵ Intervista ad un albergatore e ristoratore – 30/08/2023

moltissimi appassionati della montagna che qui possono svolgere molte attività, quali trekking, *mountain bike*, moto, etc.”¹⁴⁶.

Il piano delle attività di questo nuovo distretto turistico punta ad unire le peculiarità dei nove Comuni riunitisi, improntando un focus sulla destagionalizzazione, per far comprendere ai visitatori e potenziali visitatori che si tratta di un territorio con una potenzialità turistica che si estende all'intero anno e a tutte le stagioni.

Un altro dei nove sindaci parla, infatti, di quindici vie d'arrampicata e una forra praticabili nella stagione estiva, di un grande apparato sentieristico all'interno del Parco Nazionale dei Monti Sibillini, parla di creare strutture che d'inverno assecondino la priorità del turismo della neve a tutto tondo – quindi sci, ciaspolate, etc. – ma cita anche lo stretto legame tra turismo e gastronomia: “essendo un territorio che è agricolo e turistico, il turismo è anche agricoltura, perché i turisti possono tranquillamente andare a visitare le stalle e comprare i prodotti del posto”¹⁴⁷.

Un problema legato al fare attività *outdoor*, soprattutto in territorio montano, è l'imprevedibilità del meteo. Per questo, lo stesso sindaco parla anche di un palazzetto “che stiamo solo progettando, perché non lo possiamo ancora realizzare, nel quale si potrebbero creare all'interno delle alternative a delle attività che erano state pensate per l'*outdoor*. Questo perché un grande problema è che, se si organizza un'attività all'aperto, ma poi il meteo non lo permette più, l'operatore che aveva organizzato l'attività perde tutto. Mettendo quindi delle strutture *ad hoc*, chi lavora riesce a fare economia lo stesso”¹⁴⁸. Lo conferma un'operatrice turistica con esperienza trentennale in zona, proprietaria di un b&b: “un nostro grande problema è che con la pioggia non si può fare nulla, perché non ci sono strutture chiuse da adibire ad attività sostitutive all'*outdoor* (palazzetto del ghiaccio e

¹⁴⁶ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 23/06/2023

¹⁴⁷ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023

¹⁴⁸ *ivi*

piscina sono chiusi dal tempo del sisma). Dobbiamo sempre sperare nel buon tempo”¹⁴⁹.

Nel piano definitivo del progetto¹⁵⁰, è possibile esaminare le principali attività che si intendono attuare. Tra di esse, in correlazione con le attività *outdoor*, c'è quella della mappatura GPS di circa 666 km di sentieri, con rilevazione cartografica degli itinerari, documentazione fotografica e audioguida dei percorsi. I sentieri da mappare sono scelti tra sentieri naturali, sentieri escursionistici del Parco, percorsi di particolare rilievo turistico e culturale nei Comuni aderenti. Le tipologie di tracciati includono percorsi di mobilità dolce, trekking propriamente detto, ippovie, ciclovie, e percorsi per *mountain bike*.

L'*outdoor* è, ormai da tempo, un *cluster* su cui la Regione Marche punta molto. Oltre al trekking e ai percorsi *bike* già citati, si tratta, infatti, anche di arrampicata, percorsi ippici, parchi avventura, rafting e kayak. In particolare, *Marche Outdoor* è “un’idea di rinascita delle Marche, che parte dalla messa in rete del territorio e dall’idea di valorizzare le strade secondarie che attraversano il paesaggio marchigiano, con particolare attenzione alle aree interne collinari e montuose”¹⁵¹. Parte di questa rete territoriale è anche il percorso *Sibillini Rebirth*, “forse uno dei più impegnativi, vista l’altitudine, ma al tempo stesso appassionante e tutto da scoprire”, il quale si offre come una delle attività più autentiche e di valore da offrire al visitatore di questi luoghi. È, infatti, un percorso che permette di unire le attività acquatiche al *biking*. Nello stesso sito web, infatti, leggiamo: “dopo una pagaiata in canoa sul lago di Fiastra, infatti, è possibile intraprendere a piedi una breve salita tra i pendii del Monte Ragnolo e raggiungere l’abbazia di Santa Maria di Rio Sacro, per poi proseguire il giro ammirando le ampie vedute sulle colline, salire fino a Pintura di Bolognola, imboccare il sentiero del Fargno per avvistare il camoscio e il lupo, e poi scoprire l’Eremo di Soffiano, le Cascatelle, la Valle dei

¹⁴⁹ Intervista alla proprietaria di un B&B – 30/08/2023

¹⁵⁰ “Decreto del dirigente del settore turismo Regione Marche n.282” – progetto definitivo - il responsabile del procedimento Dott.ssa Carla Alfonsi, 30 settembre 2022

¹⁵¹ <https://www.destinazionemarche.it/marche-outdoor-percorsi-in-bicicletta/>

tre Santi e Pizzo Meta-Ragnolo”¹⁵². Per non dimenticare poi che “i monti Sibillini fanno anche da sfondo a un piccolo canyon con stratificazioni rocciose, dette Lame Rosse, situate sopra al lago di Fiastra, raggiungibili dal lago attraverso una camminata di circa un’ora e mezza; e che altri sono i percorsi testimoni di racconti leggendari che portano al Rifugio della Sibilla, e quelli che collegano il Comune di Montemonaco al suo lago di Pilato (a 1.941mt sul livello del mare), dove appunto si narra riposi il corpo di Ponzio Pilato”¹⁵³.

2.8.5 Specificità e valore (Value proposition)

Come ben si intuisce dalla versione definitiva del progetto, e come già anticipato, i valori che si intendono veicolare, e che costituiscono la più profonda motivazione della creazione dell’Associazione Sibillini Mountain Experience DMO, hanno radici nella volontà di “realizzare e sviluppare la destinazione ‘montagna’ nel comprensorio dei Sibillini, un vero e proprio prodotto turistico strutturato ed organizzato, in grado di riqualificare le infrastrutture strategiche del turismo lento e della neve, collegare le realtà economiche locali, presenti e future, dei diversi settori quali artigianato, agricolo, enogastronomico, culturale, etc.; strutturare e comunicare il prodotto al fine di destagionalizzare l’offerta. Un turismo sostenibile, in grado di salvaguardare e valorizzare il territorio, in gran parte incluso nel Parco Nazionale dei Monti Sibillini, di rivitalizzare i borghi in fase di ricostruzione, e farli conoscere al mercato nazionale ed internazionale”¹⁵⁴. Al focus sul turismo sostenibile, *slow* e della neve a 360° - considerando che “montagna e neve non significano solamente sci di discesa, ma anche sci di fondo, ciaspolate, fuori pista, trekking, arrampicata”¹⁵⁵ – si aggiunge anche quello su borghi e cultura, accessibilità, e

¹⁵² *ivi*

¹⁵³ <http://www.ilsole24ore.com/art/i-monti-sibillini-puntano-turismo-rilanciare-territorio-AEyI0JcB>

¹⁵⁴ “Decreto del dirigente del settore turismo Regione Marche n.282” – progetto definitivo - il responsabile del procedimento Dott.ssa Carla Alfonsi, 30 settembre 2022

¹⁵⁵ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023

“ricostruzione non solo fisica, ma anche sociale ed economica” del territorio¹⁵⁶.

È chiaro che questo progetto intende rilanciare turisticamente il comprensorio dei Sibillini come destinazione montana, consapevole di essere in linea con i *trend* turistici più contemporanei: ricerca di autenticità dei luoghi, benessere psico-fisico, sostenibilità – ambientale, economica e sociale – natura, e ricerca dell’aspetto *slow*.

Con una modalità simile a quella della diffusione dell’avviso di manifestazione di interesse per la costituzione di una rete *multistakeholder*, il Comune capofila ha iniziato ad individuare i possibili *partner* chiave anche in tema di valorizzazione del patrimonio territoriale e quindi dei suoi valori. L’unica differenza è stata che in questo caso si è trattato di una procedura non selettiva, a titolo gratuito e, di conseguenza, con la specificazione dei soli requisiti di ordine generale, escludendo quelli di carattere economico e tecnico-professionale. Ciò significa che dalla partecipazione non deriverà per le organizzazioni selezionate il riconoscimento di alcun contributo, ma le stesse potranno beneficiare di un insieme coordinato di attività, quali: “animazione, ingaggio e coinvolgimento nell’ecosistema socio-economico che si intende attivare per il comprensorio dei Sibillini; programmazione partecipata e *capacity building* per la definizione di modelli di sviluppo innovativi, in grado di coniugare la vocazione socio-economica del territorio con i paradigmi della transizione digitale, ecologica e dell’innovazione sociale; incubazione e accelerazione di impresa, anche attraverso rapporti collaborativi in grado di valorizzare ogni possibile sinergia di filiera; organizzazione di *cluster* di prodotti e servizi che consentano di incidere sullo sviluppo economico, occupazionale e turistico, anche sviluppando soluzioni e dispositivi innovativi per la valorizzazione degli stessi; supporto all’attivazione di opportunità di finanziamento complementari che potranno rendersi disponibili a valere sulle diverse fonti di provenienza europea,

¹⁵⁶ “Decreto del dirigente del settore turismo Regione Marche n.282” – progetto definitivo - il responsabile del procedimento Dott.ssa Carla Alfonsi, 30 settembre 2022

nazionale e regionale; partecipazione ad iniziative di *marketing* e promo-commerciali del territorio”¹⁵⁷. Inoltre, si specifica che “l’ecosistema che si intende generare dovrà coinvolgere imprese la cui attività deve essere necessariamente riconducibile ad uno dei seguenti *cluster* tematici: cultura e creatività; enogastronomia; turismo e ricettività; artigianato; *welfare*; ricerca e innovazione”¹⁵⁸.

In accordo con quanto detto dagli operatori intervistati, e anche dai Comuni, possiamo, in conclusione, affermare che la *value proposition* della nuova DMO è quella di presentare una destinazione montana a 360°, autentica, al passo con le esigenze dei turisti contemporanei, promotrice di un turismo *slow*, sostenibile, e in cui il turista può godere del territorio stesso come valore aggiunto e di differenziazione. Un turista dovrebbe scegliere questa destinazione per le motivazioni appena citate, per la natura incontaminata, e per tutte le attività *outdoor* praticabili in essa. A confermarlo univocamente sono gli operatori intervistati: “il valore da veicolare è il paesaggio stesso, i valori di un parco nazionale”¹⁵⁹, “l’attrazione principale è il territorio stesso”¹⁶⁰, “il valore di questi posti è dato da natura e gastronomia”¹⁶¹, “la sentieristica qui è il valore aggiunto, da valorizzare e promuovere”¹⁶², “il valore è il territorio stesso, d’altronde siamo un parco. La natura, la fauna, la storia e la cultura sono i valori da veicolare”¹⁶³, “il valore da trasmettere, secondo noi, è quello della genuinità, della purezza dei posti, del verde. Genuinità anche di

¹⁵⁷ “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la creazione di un partenariato speciale pubblico privato per il coinvolgimento delle organizzazioni imprenditoriali e no profit operanti nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montegallo (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC), nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 ‘turismo, cultura, sport e inclusione’, linea di intervento B2.2 ‘contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio”, prot. n. 0006730 in interno Cat. 3 Cl. 12, Comune di Montefortino, 28 settembre 2022

¹⁵⁸ *ivi*

¹⁵⁹ Intervista al proprietario di un alimentari – 30/08/2023

¹⁶⁰ Intervista al proprietario di un camping – 30/08/2023

¹⁶¹ Intervista alla proprietaria di un B&B (struttura delocalizzata) – 30/08/2023

¹⁶² Intervista a due produttori e commercianti – 30/08/2023

¹⁶³ Intervista alla presidente della proloco di uno dei nove Comuni e guida del Parco – 30/08/2023

accoglienza e di offerta culinaria”¹⁶⁴, “dobbiamo veicolare il valore dell’unicità dell’ambiente e della nostra natura, che qui è capace di mutare in panorami completamente differenti, ed è potenzialmente percorribile facilmente da tutti. Veicolare il valore di un turismo lento di chi ama le camminate, ma anche di chi ha voglia di scoprire un’Italia non ancora scoperta appieno”¹⁶⁵, “dobbiamo essere in grado di veicolare al nostro turista il valore di un turismo responsabile e consapevole, del contatto con la natura e le comunità, oltre che con le leggende e gli stili di vita di questi luoghi”¹⁶⁶.

2.8.6 Risorse necessarie (Key resources)

Data la fase di definizione del progetto di *destination management*, le risorse a disposizione del distretto sono piuttosto in via di costruzione e aggregazione, come si è già visto per quanto riguarda la selezione dei *partner*. Possiamo, però, mettere in luce quelle che sono le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati dal distretto, per far sì che i risultati attesi si concretizzino.

Innanzitutto, saranno certamente necessarie nuove risorse umane: da ingaggiare nelle nuove strutture previste - vista l’attenzione posta sulla problematica delle strutture ricettive e, in generale, sulle infrastrutture adibite ad utilizzi turistici - nella riqualificazione di quelle già esistenti, e nell’ambito della digitalizzazione – altro pilastro del progetto; e, in generale, saranno necessarie ulteriori competenze linguistiche, vista la volontà di ampliare il *range* di visitatori internazionalmente.

Un maggior *engagement* da parte di tutti, residenti, operatori turistici e istituzioni, è la risorsa base da cui partire, su cui costruire, grazie alle risorse finanziarie acquisite tramite PNRR, uno scambio reciproco

¹⁶⁴ Intervista al gestore di un rifugio (struttura delocalizzata) – 25/08/2023

¹⁶⁵ Intervista alla proprietaria di due rifugi – 30/08/2023 e 04/09/2023

¹⁶⁶ Intervista ai gestori di rifugio e associazione di promozione sociale e membri protezione civile del Comune – 04/09/2023

anche di risorse intellettuali, in merito ad andamenti, dinamiche ed esigenze dei visitatori.

In più, data la grande importanza riservata all'*outdoor*, sono necessarie strutture, personale e competenze adatte alle diverse situazioni: guide montane certificate, guide turistiche e relative licenze per escursioni in kayak, rafting, arrampicata, nei borghi, etc.; magari dei fornitori, e delle sedi apposite di noleggio, di attrezzatura dedicata al trekking – racchette, abbigliamento, e soprattutto adeguate scarpe da trekking, etc. - per ridurre i rischi derivanti da inconsapevolezza dei pericoli della montagna e di determinati percorsi; dotazione di *mountain bike* per le diverse esigenze – comprese le *bike* riservate ai diversamente abili, in parte già acquistate dal distretto; cartellonistica necessaria alla corretta spiegazione al visitatore di percorsi– nelle diverse tipologie - e itinerari, visionabile anche in lingua inglese.

Inoltre, sarebbe ottimale un maggior coinvolgimento delle aziende agricole, per creare nuove opportunità turistiche, ad esempio, aprendo le porte delle loro attività ai visitatori e organizzando esperienze enogastronomiche con i loro prodotti a km 0 – una risorsa al momento ancora non troppo sfruttata. Lo conferma la proprietaria di un b&b: “serve più consapevolezza sulle attrattive del territorio: ad esempio, si potrebbe far vedere come si fanno i formaggi, far venire le scuole”¹⁶⁷.

Infine, per riprendere l'aspetto digitale, è importante che le risorse – umane, intellettuali, oltre che finanziarie - vengano impiegate anche in una giusta comunicazione del territorio, per riuscire a raggiungere un più ampio pubblico e attivare positive dinamiche di eWom, il cosiddetto passaparola virtuale. Per il momento, sappiamo che tra i *partner* selezionati dall'ente capofila c'è un'azienda che ha iniziato ad occuparsi dell'aspetto della promozione del distretto – azienda di cui parleremo meglio nel paragrafo 2.9.1.

Infine, secondo gli operatori turistici intervistati, tra le risorse necessariamente da implementare ci sono: la pinacoteca di

¹⁶⁷ Intervista alla proprietaria di un B&B – 30/08/2023

Montefortino, chiusa dal tempo del sisma e inspiegabilmente non sfruttata turisticamente viste le sue peculiarità¹⁶⁸; secondo dei commercianti locali, allo stesso modo, anche la piscina comunale di Montegallo ai piedi del Monte Vettore, unica piscina all'aperto della catena montuosa, dovrebbe essere riaperta e promossa maggiormente come risorsa del territorio¹⁶⁹; “da implementare sono sicuramente i collegamenti pubblici tra Comuni, perché non ci sono servizi per i turisti. Sarebbe da fare soprattutto in estate, per aiutare i turisti a raggiungere i posti in cui parte la navetta per il Monte Sibilla, fare escursioni al lago di Pilato, etc.”¹⁷⁰; secondo una albergatrice e ristoratrice locale, invece, “sarebbe da implementare notevolmente l'intervento regionale per lavorare sulla visibilità del territorio. Il Parco ci ha provato, e in parte ci è riuscito, però esso ha finalità altre rispetto al turismo”¹⁷¹.

2.8.7 Canali (Channels)

Da quanto emerso dalle interviste, i canali di distribuzione sui quali il distretto, grazie al progetto di *destination management*, sembrerebbe iniziare a puntare sono i *social media* e il nuovo DMS, non tralasciando l'infallibile passaparola. Per quanto riguarda *social* e passaparola, anche tutti gli operatori turistici locali intervistati si sono trovati d'accordo, per la maggior parte, però, non essendo a conoscenza della possibilità di collaborazione in funzione di un nuovo DMS unico per la destinazione. Uno dei nove sindaci afferma che “escludere uno degli strumenti di marketing significherebbe escludere un target turistico, per cui: assolutamente la stampa va comunque cavalcata; il passaparola è quello meno oneroso e può essere una soluzione a lungo termine; ma nell'immediato certamente dobbiamo puntare sui

¹⁶⁸ Intervista a un ristoratore – 30/08/2023

¹⁶⁹ Intervista a due produttori e commercianti – 30/08/2023

¹⁷⁰ Intervista alla presidente della proloco di uno dei nove Comuni e guida del Parco – 30/08/2023

¹⁷¹ Intervista alla proprietaria di due rifugi – 30/08/2023 e 04/09/2023

*social*¹⁷². La convinzione è, dunque, che serva inevitabilmente una sorta di “spinta” iniziale per promuovere il territorio, e ciò può essere creato sicuramente dall’implementazione dei canali *social*, per aumentare innanzitutto la visibilità del distretto. Per il momento, anche in questo caso attraverso un bando, si stanno selezionando i soggetti che se ne occuperanno. A ribadire il concetto, anche il Comune capofila, che afferma che “i principali canali di distribuzione sono stati già esaminati, e saranno le varie piattaforme (DMS) che andremo a creare, oltre a Facebook e i vari canali *social*¹⁷³.”

Come accennato precedentemente, uno dei punti fondamentali del progetto di *destination management* per il nuovo distretto è la creazione di un nuovo *destination management system* (DMS), ovvero una piattaforma informatica gestionale per la destinazione dei Sibillini, correlata al *Marche Digital Hub*. La stretta correlazione con il portale regionale, infatti, garantirebbe la realizzazione di un sistema di gestione della destinazione in grado di essere sin da subito connesso, oltre che con la regione, anche con il portale nazionale *Italia.it*, dando l’opportunità di incrementare valore e promozione della DMO anche a livello nazionale. Nella nuova piattaforma gli obiettivi sono quelli di creare: un modulo gestionale per una *tourist card* digitale; un sistema di inserimento di offerte, esperienze e servizi da parte degli operatori; moduli per la co-creazione di contenuti esperienziali; una componente che permetta di prenotarsi per appuntamenti virtuali con uffici IAT, Proloco, etc.; la realizzazione di un’App per la Destinazione Sibillini; l’interoperabilità con il *Tourism Digital Hub* nazionale – menzionato precedentemente. Il tutto con una logica e, in generale, un *front-end* analoghi a quelli realizzati per il TDH regionale, o Marche DH. Nel particolare, il nuovo DMS avrà: una grafica adattata sia alla lingua italiana che a quella inglese; personalizzazione del servizio di appuntamenti per la gestione delle richieste di noleggio dei mezzi acquisiti con il progetto (*e-bike* e biciclette tandem pensate per

¹⁷² Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023

¹⁷³ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

l'utilizzo da parte di persone diversamente abili); sviluppo della parte relativa alla cartografia dei percorsi, con *QR code* associati e App correlata, per la fruizione dei contenuti anche in modalità *off-line*; sviluppo del sistema di gestione delle mappature GPX dei percorsi, comprensivi di audioguide¹⁷⁴.

Un ulteriore aspetto che andrà ad influire sul nuovo DMS sarà ciò che deriverà da un avviso pubblico indetto dal Comune capofila per la selezione di proposte progettuali per la digitalizzazione del patrimonio culturale ed ambientale da realizzare nei territori dei Comuni partenariati. Sappiamo, infatti, dall'apposito avviso di manifestazione di interesse pubblicato dal capofila, che "il Comune di Montefortino intende individuare un *partner* privato, singolo o raggruppato con altri enti, nelle forme previste dal Codice degli Appalti, altamente specializzato nel campo della progettazione e dell'attuazione di progetti per la valorizzazione e fruizione del patrimonio culturale e del turismo". Lo scopo è quello di "valorizzare il contesto territoriale, migliorandone le condizioni di fruizione e gli standard di offerta (per cittadini e turisti), oltre che valorizzare le opportunità messe a disposizione dalle più recenti tecnologie per migliorare l'accesso a contenuti e servizi multimediali in grado di divulgare, promuovere ed accrescere la fruizione integrata del patrimonio culturale dei comuni coinvolti e dei suoi principali attrattori". In particolare, nell'avviso si legge che "la proposta dovrà riguardare la digitalizzazione di un contenitore culturale di pregio e/o di un asset ambientale per ognuna delle amministrazioni comuni coinvolte nel progetto, la cui identificazione dovrà essere svolta di concerto con il partenariato, nell'intento di omogeneizzare i contenuti che dovranno essere veicolati nella piattaforma di *destination management* che sarà messa a disposizione". Anche in questo caso, come per l'avviso indetto per la realizzazione della rete *multistakeholder*, è richiesto il soddisfacimento di requisiti di ordine generale, di capacità economico-

¹⁷⁴ "Decreto del dirigente del settore turismo Regione Marche n.282" – progetto definitivo - il responsabile del procedimento Dott.ssa Carla Alfonsi, 30 settembre 2022

finanziaria e tecnico-professionali, e i *partner* verranno selezionati in base al punteggio maggiore raggiunto per le proposte presentate – un massimo di 90 punti per la qualità progettuale e un massimo di 10 punti per il piano economico-finanziario¹⁷⁵.

Ora veniamo a quelle che, secondo gli intervistati, potrebbero essere le difficoltà nel mantenimento di un nuovo unico DMS con tutte le caratteristiche sopra elencate. Per i *policy maker*, tra le principali difficoltà troviamo sicuramente il necessario cambio di mentalità degli operatori locali, dai quali si dovrà richiedere un ulteriore sforzo nella diffusione e condivisione dei propri servizi. Un diffuso problema di questo territorio è infatti la frammentarietà delle piattaforme informative, che causano inevitabilmente confusione, o addirittura dispersione, di servizi, attività ed esperienze esistenti. Uno dei sindaci afferma, infatti, che “ovviamente la pagina internet della singola struttura ci sarà sempre, ma la singola struttura dovrà fare lo sforzo, e ha solo da guadagnarci, di promuovere dapprima sulla sua pagina, ma poi anche di condividere i propri servizi o esperienze a chi gestirà il futuro DMS”¹⁷⁶.

Un aspetto che viene evidenziato è l'importanza di una promozione equa del territorio, ad esempio, evitando di penalizzare Comuni meno facilmente raggiungibili di altri, riconoscendone comunque debitamente il loro valore. Infatti, per portare gradualmente gli operatori locali verso una nuova e funzionante concezione sistemica, anche dal punto di vista informativo, è necessario che la paura dell'unirsi agli altri – temendo di essere prevaricato da altri operatori - venga trasformata in consapevolezza di nuove opportunità e maggior

¹⁷⁵ “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la digitalizzazione del patrimonio culturale ed ambientale da realizzare nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montegallo (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC), nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 'turismo, cultura, sport e inclusione', linea di intervento B2.2 'contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio”, prot. n. 0007437 in interno Cat. 6 Cl. 5, Comune di Montefortino, 24 ottobre 2022

¹⁷⁶ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023

potenza nel mercato. Quindi, è importante che il nuovo DMS dia il giusto valore a tutte le componenti che andrà a veicolare verso il potenziale visitatore, trasmettendo nell'immaginario del consumatore l'idea di una destinazione sì formata da diversi Comuni, e quindi da diversi caratteri ma, proprio per questo, completa e unica. Una destinazione in cui ogni Comune incluso ha la sua particolarità, che va promossa e valorizzata come individuale aspetto costituente di un più grande sistema. Ciò significa che non si dovrà "promuovere per tutti la stessa cosa, perché poi è ovvio che il turista si recherà nel luogo più facilmente raggiungibile, ma promuovere equamente la 'chicca' di ogni Comune"¹⁷⁷, afferma uno dei sindaci intervistati. In questo modo, il turista all'interno della destinazione potrà decidere di andare in un luogo piuttosto che in un altro, proprio per le diverse attrazioni, avendo però l'opportunità di scoprire aspetti peculiari che probabilmente sarebbero rimasti a lui sconosciuti.

2.8.8 Costi e investimenti (Cost structure)

Come già anticipato precedentemente, il distretto nasce con la partecipazione a un bando del PNRR specifico per i Comuni colpiti dagli eventi sismici del 2016, detto PNC, grazie al quale ha ottenuto un finanziamento di 500.000 euro. Successivamente, una volta ottenuto questo finanziamento, esso è passato alla linea B2.2 del PNC – "contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico-privato per la valorizzazione del patrimonio socio-culturale, ambientale e sociale del territorio" - che ha dato l'opportunità al distretto di ricevere un ulteriore finanziamento di 2.500.000 euro con l'aggiuntiva partecipazione, questa volta, anche di *stakeholder* e *partner* privati, oltre ai nove Comuni già uniti in partenariato¹⁷⁸.

¹⁷⁷ *ivi*

¹⁷⁸ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

Attualmente, la visione comune a tutti gli intervistati è quella di riuscire ad impiegare al meglio i fondi ricevuti, per poi in futuro magari decidere di investire altre risorse in sviluppo e gestione. Così afferma il Comune capofila: “per quanto riguarda i finanziamenti, in questo momento ne abbiamo ricevuti diversi e quindi la prima cosa da fare è utilizzare questi, poi nel futuro si vedrà. Fino al 2026 abbiamo quasi tre milioni di euro da utilizzare”¹⁷⁹. E ancora, il sindaco di un altro Comune dice: “Credo che al termine di questi finanziamenti poi certamente ci saranno dei costi, ma io spero che a quel punto questo progetto avrà portato talmente tanto che, ad esempio, la struttura privata potrebbe decidere di investire quei 2.000 € l'anno per portare avanti il progetto. Ad ogni modo, ad oggi, essendo tutto ancora in definizione, tanti aspetti non ci sono, come ad esempio questo dei possibili costi futuri”¹⁸⁰.

Nello specifico, secondo il progetto definitivo, i primi 500.000 euro sono stati dilazionati in questo modo tra sette diverse procedure di gara di affidamento: 135.000 euro riservati al settore gestionale (DMO) - “attività di coordinamento, gestione del progetto, eventi turistici, coordinamento di attività varie, partecipazione alle fiere, stampe, gestione mezzi e piattaforme”; 60.000 euro per la promozione - “analisi progettazione e realizzazione di una nuova pubblicazione dedicata ai Sibillini comprese attività promozionali e *social* correlate volte a valorizzare la destinazione Sibillini”; 61.000 euro per il DMS – “piattaforma di gestione della destinazione Sibillini basata su *Marche Digital Hub*”; 40.000 euro IVA esclusa per le mappature – “mappatura, rilievo GPS dei percorsi e degli itinerari, rilievo fotografico, e audio descrizione dei percorsi”; 118.500 euro per l’aspetto redazionale – “servizi grafici, redazionali, contenuti multimediali promozionali”; 40.500 euro per la segnaletica – “acquisizione bacheche per sentieri natura e/o escursionistici di categoria C o D del Parco Nazionale dei Monti Sibillini”; 45.000 euro per le *bike* – “acquisizione biciclette

¹⁷⁹ *ivi*

¹⁸⁰ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023

elettriche per disabili (n.3) ed *e-bike* (n.2)”. In conclusione, quindi, secondo le sei attività chiave del progetto, un 4% del primo finanziamento è stato dedicato allo studio e posizionamento del *brand* turistico, un 27% allo sviluppo della DMO, un altro 27% allo sviluppo del DMS, un 20% allo sviluppo dell’accessibilità, un 12% a studi, ricerche e valorizzazione dei valori ambientali del territorio, e infine un 10% al servizio di mappatura dei percorsi¹⁸¹.

Invece, per quanto riguarda il resto dei finanziamenti spettanti al distretto, per ora è stato solamente stabilito che 350.000 euro sono destinati agli interventi di digitalizzazione del patrimonio culturale ed ambientale, mentre 400.000 euro destinati agli interventi di costituzione della rete *multistakeholder*¹⁸²¹⁸³.

In ultimo, ciò che emerge dalle interviste fatte agli operatori privati locali è una quasi completa disillusione in merito al positivo esito di tale investimento di finanziamenti. C’è, infatti, per molti degli intervistati, il timore che tali finanziamenti vengano utilizzati per investire sulle “solite” iniziative – parliamo di impianti sciistici e sagre – che non sembrano però essere la più giusta direzione da seguire in un’ottica di sviluppo di questa destinazione. Gli stessi affermano, infatti, che tali finanziamenti andrebbero indirizzati verso cicloturismo, sentieristica e trekking, gastronomia, e verso la promozione di questi *cluster*, per

¹⁸¹ “Decreto del dirigente del settore turismo Regione Marche n.282” – progetto definitivo - il responsabile del procedimento Dott.ssa Carla Alfonsi, 30 settembre 2022

¹⁸² “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la digitalizzazione del patrimonio culturale ed ambientale da realizzare nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montegalloy (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC), nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 ‘turismo, cultura, sport e inclusione’, linea di intervento B2.2 ‘contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio”, prot. n. 0007437 in interno Cat. 6 Cl. 5, Comune di Montefortino, 24 ottobre 2022

¹⁸³ “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la costituzione di una rete *multi-stakeholders* e di un centro servizi da realizzare nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montegalloy (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC), nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 ‘turismo, cultura, sport e inclusione’, linea di intervento B2.2 ‘contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio”, prot. n. 0007330 in interno Cat. 6 Cl. 5. Comune di Montefortino, 19 ottobre 2022

destagionalizzare il turismo di quest'area montana una volta per tutte e permettere agli operatori di lavorare non solo poche settimane l'anno.

2.8.9 Risultati attesi (Revenue streams)

Da quanto emerge dalle parole dei *policy maker* intervistati, tra i risultati attesi ci sono sicuramente: la nascita di nuove attività, di nuove strutture, e quindi di nuovi posti di lavoro.

Inoltre, si sta lavorando per attuare un maggiore collegamento tra entroterra e costa. Infatti, data la particolare morfologia regionale, che permette il raggiungimento pressoché rapido sia della montagna che del mare, l'obiettivo è proprio quello di aumentare questo collegamento, sulla scia di altre realtà regionali – ad esempio, nella provincia di Fermo esiste già un'organizzazione di trasporti che collega l'entroterra fermano e la costa di Porto San Giorgio. Lo scopo è quello di far comprendere al potenziale visitatore che il turismo marchigiano non è prettamente costiero ed estivo, come è stato finora, ma che ha anche altro da offrire. Chiaramente la parte rivierasca – ad esempio, la Riviera del Conero o la Riviera delle Palme – è parte fondamentale dello sviluppo turistico regionale, ma ad oggi si sta cercando di ampliare l'offerta e portare i visitatori alla scoperta anche dei territori più interni¹⁸⁴. Questo sforzo è già visibile per alcuni aspetti, citiamo, ad esempio, il rifugio montano del Comune di Bolognola che, in estate, oltre ad organizzare eventi in montagna ha creato una seconda sede marittima, identificandosi quindi sia come *mountain club* che come *beach club*.

Per quanto appena detto, dunque, un grande risultato atteso è sicuramente la destagionalizzazione del turismo e, non ultima, la diffusione del *brand* Sibillini.

¹⁸⁴ “Fondo Complementare Pnrr Sismi 2009-2016. Progetto per lo sviluppo e la valorizzazione del Comprensorio dei Sibillini, Macro-misura A - Città e paesi sicuri, sostenibili e connessi, Intervento: ‘Destination Management Comprensorio dei Sibillini’” – Progetto di massima, 29 giugno 2022

Alla base di tutto ciò, c'è ovviamente il principale esito positivo per il quale si sta lavorando, ovvero la creazione della rete territoriale *multistakeholder*, che però riserva ancora numerose difficoltà. Il Comune capofila, infatti, afferma: “la difficoltà che stiamo affrontando, ma che speriamo presto di superare è la mentalità locale: sono diversi anni che questi territori sono stati un po' abbandonati, non solo per terremoti e Covid, ma anche perché c'è stata una grande migrazione dalle montagne verso la costa. Adesso stiamo cercando di andare in controtendenza, verso il ripopolamento. Stiamo creando queste attività a livello turistico perché comunque il turismo è l'industria di questo territorio, però molto spesso ci confrontiamo con la realtà territoriale, che ha una cultura un po' chiusa. Questo perché le persone qui non sono abituate ad avere tanti turisti, sono abituate a sentire questo territorio come il loro, e quindi abbiamo delle difficoltà di approccio. Ovviamente la novità creerà un po' di smarrimento e di paura, ma poi nel momento in cui vedranno che queste attività portano nuovi posti di lavoro, nuovi servizi e una nuova prospettiva di vita per questi territori, cambieranno sicuramente il loro orientamento, però bisogna portarceli gradualmente”¹⁸⁵. Sulla stessa tematica, il sindaco di un altro dei Comuni afferma che, in un passato non troppo lontano, erano gli stessi residenti che non riconoscevano il potenziale valore turistico dei propri territori, fino ad arrivare praticamente al punto di sconsigliare il visitatore dicendogli che in quei luoghi non c'era nulla da fare. Ad oggi, invece, questa mentalità è già molto mutata, e gli stessi residenti hanno evoluto la propria predisposizione al visitatore, addirittura consigliandolo sulle attrazioni più meritevoli di scoperta, o sulle strutture più autentiche da frequentare¹⁸⁶.

Infine, sebbene le difficoltà non siano semplici da superare, e – da quanto emerso dalle interviste - sebbene il più grande ostacolo da sormontare sarà lo scetticismo di gran parte degli operatori locali causato dalle numerose e fallimentari esperienze passate in

¹⁸⁵ Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023

¹⁸⁶ Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023

quest'ambito, sicuramente questo progetto fa ben sperare nuovamente in una evoluzione positiva della situazione, e nel raggiungimento dei risultati prefissati dallo stesso progetto di *destination management*.

In conclusione, dopo aver consultato gli attori locali, possiamo andare a completare il *destination development canvas* della destinazione.

Nel *building box* "Reti" possiamo inserire l'ente Regione Marche, le amministrazioni pubbliche locali - quindi i 9 Comuni partenariati - i *partner* privati selezionati dalla Regione e dal Comune capofila, in quanto fornitori di prodotti e servizi per la riqualificazione, promozione, comunicazione e accessibilità del territorio. Da implementare sono, invece, le relazioni tra l'Associazione di Comuni e la Regione e l'ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini, oltre alle relazioni tra amministrazioni pubbliche e operatori privati locali. Nel *building box* "Attività chiave" inseriamo l'individuare, raggruppare, valorizzare e promuovere le risorse del territorio, e l'includere tutti i settori locali caratterizzanti nell'offerta turistica. In "Specificità e valore" inseriamo la proposta di una destinazione "montagna" a 360° nel comprensorio dei Sibillini, i valori dell'autenticità nella natura e nei prodotti gastronomici, quelli della sostenibilità e di un turismo *slow* - propri di un Parco - delle attività *outdoor*, e dell'accoglienza genuina. In "Risorse necessarie" includiamo, tra quelle già presenti nella destinazione e da sostenere, la nuova unione di Comuni; il nuovo DMS; i finanziamenti del PNRR; gli impianti sciistici; i borghi storici; l'apparato sentieristico; l'innovato *engagement* generale; la presenza di un Parco nazionale; e le attrazioni naturalistiche e culturali. Tra le risorse da implementare, invece, inseriamo: strutture adatte alla ricettività e alle attività in caso il maltempo non permetta il normale svolgimento delle attività *outdoor*; maggiori servizi per il turista - più attenzione alle necessità di chi fa cicloturismo, trekking, etc. - più attenzione all'accessibilità; ai collegamenti pubblici, per consentire il più facile raggiungimento dei punti di ritrovo per le escursioni in montagna; e maggiore formazione di personale competente nelle

lingue straniere. Nella sezione “Pubblici” collochiamo tutti i viaggiatori alla ricerca di un turismo legato alla montagna a 360°, tra natura, attività *outdoor*, gastronomia e tradizioni. Inoltre, come target, inseriamo sia famiglie, che persone dai 25 ai 60 anni di età, per il godimento delle attività a vario livello di difficoltà che la destinazione offre. In “Relazioni con i viaggiatori”: un’accoglienza diretta e personale; rapporti personali con il cliente come metodo prevalentemente usato per la fidelizzazione. Da implementare: la professionalità, da non confondere con l’autenticità di un’accoglienza “casereccia”. In “Canali” inseriamo una comunicazione integrata che faccia uso del nuovo DMS, dei *social* e del passaparola, metodo ancora prediletto in queste zone. Nel *building box* “Costi e investimenti” inseriamo i finanziamenti stanziati dal PNRR per le zone del cratere. E, infine, in “Risultati attesi”: l’atteso cambio di mentalità dell’intera comunità, più aperta al turista e all’approccio ecosistemico; la creazione di nuove infrastrutture, posti di lavoro e arrivi internazionali; un maggior collegamento tra entroterra e costa; e una destagionalizzazione dei flussi turistici.

Di seguito (*Immagine n.14*), la mappatura del *Destination Development Canvas* della destinazione.



Immagine n.14. Fonte: rielaborazione personale. Mappatura del modello di business dell'ecosistema del nuovo distretto turistico dei Sibillini.

2.9 Dimensione *online* della DMO “Sibillini Mountain Experience” e promozione

Ogni ecosistema di *business*, anche quello turistico, dovrebbe avere un relativo *digital business ecosystem* (DBE), ovvero un ecosistema digitale che rappresenti quello reale in tutte le sue relazioni, dinamiche e conoscenze.

In particolare, il termine *Digital Business Ecosystem* viene coniato da Nachira nel 2002, e nasce dall'evoluzione dell'ecosistema di *business* di cui parlava Moore, integrando la componente tecnologica sotto forma di un'infrastruttura finalizzata alla creazione di un ambiente digitale in grado di fornire uno strumento per condividere conoscenze e informazioni, cooperare, e potenziare il *networking* tra gli attori del territorio. L'obiettivo ottimale da raggiungere per una destinazione sarebbe quello di avere un BE ed un DBE accoppiati in una co-evoluzione dinamica, e, più un ecosistema digitale è ricco e "popolato", maggiori sono gli aspetti dell'economia che possono essere descritti e mediati. Così come in natura, anche le «digital species» devono avere un numero di esemplari sufficiente alla sopravvivenza della specie stessa, e i *digital ecosystems* devono essere composti da un numero abbastanza elevato di specie da permettere loro di essere appetibili sul mercato e continuare ad esistere. Riassumendo, in un DBE è possibile riconoscere due componenti principali: una fisica, costituita dagli *stakeholder* di un determinato settore, e il suo corrispettivo virtuale, formato dagli equivalenti tecnologici di questi *stakeholder*. Le due componenti sono accoppiate e co-evolvono, formando un unico sistema, tanto che la parte reale genera quella virtuale ma, data la forte relazione tra i due, tutti i cambiamenti che si originano in uno di essi, intaccano anche l'altro¹⁸⁷.

¹⁸⁷ Camatti N., materiale didattico corso di “Business Ecosystem nel Turismo”, a.a. 2021-22, Dipartimento di Economia, Ca' Foscari

Nel caso del distretto turistico dei Sibillini non è ancora possibile parlare di DBE, in quanto la prima sfida che, sia *policy maker* che operatori turistici locali, devono affrontare riguarda uno *step* ancora precedente alla creazione dell'ecosistema digitale, ovvero la formazione di un prodotto locale definito da poter posizionare nel mercato. Come abbiamo accertato precedentemente, in questa fase, il distretto preso in analisi si trova nella fase di aggregazione delle risorse, di definizione degli obiettivi e di condivisione della *vision*, ma nel progetto di *destination management* c'è effettivamente la prospettiva di creazione di un DMS locale - di cui abbiamo già parlato – quindi, ciò fa sperare che nel futuro sviluppo della destinazione anche la dimensione digitale verrà implementata e curata.

Ad oggi, per analizzare la dimensione *online* dell'ecosistema in via di costruzione possiamo avvalerci di strumenti come *TripAdvisor*, *Google Trends* e *Instagram*, i quali ci permettono di osservare se quelle che i soggetti della destinazione attualmente credono essere le più apprezzate attrazioni, lo sono anche secondo le più conosciute classifiche *online*; o per analizzare più approfonditamente il blocco del BMC riservato ai canali, ovvero ciò di cui la destinazione sta usufruendo per rivolgersi a turisti attuali e potenziali.

Da una prima ricerca su uno dei più conosciuti siti di recensioni *online*, *TripAdvisor*, emergono quelle che sono le *top* attività e le *top* attrazioni della destinazione “preferite dai viaggiatori”, le quali sono state valutate da questi ultimi con un punteggio di 4.0 o più. La situazione riscontrata è la seguente:

COMUNI	TOP ATTIVITA'	TOP ATTRAZIONI
ARQUATA DEL TRONTO	1. WORKSHOP FOTOGRAFICO NOTTURNO GUIDATO DI MEZZA GIORNATA 2. NOTTURNA E ALBA SUL MONTE VETTORE: IL TETTO DELLE MARCHE	1. FORCA DI PRESTA
BOLOGNOLA	1. BOLOGNOLA SKI	1. BOLOGNOLA SKI
CASTELSANTANGELO SUL NERA		1. CASCADE DEL PISCIATORE 2. SORGENTE DEL NERA
FIASTRA	1. TOUR ED ESCURSIONI AL LAGO E ALLE LAME ROSSE	1. LAGO DI FIASTRA 2. LAME ROSSE 3. GOLE DEL FIASTRONE
MONTEFORTINO		1. GOLE DELL'INFERNACCIO 2. SANTUARIO DELLA MADONNA DELL'AMBRO 3. EREMO DI SAN LEONARDO

COMUNI	TOP ATTIVITA'	TOP ATTRAZIONI
MONTEGALLO		1. SENTIERO DEI MULINI
MONTEMONACO	1. TREKKING D'AUTORE: LA VALLE GLACIALE DEL LAGO DI PILATO - TOUR PRIVATO 2. TRAMONTO E NOTTURNA: IL MONTE SIBILLA, IL REGNO DELLA MAGA - TOUR PRIVATO	1. LAGO DI PILATO 2. MONTE SIBILLA 3. MONTE VETTORE 4. LAGO DI GEROSA 5. FOCI DI MONTEMONACO
SARNANO	1. TOUR GASTRONOMICI - RICERCA DEI TARTUFI E DEGUSTAZIONI	1. CASCATELLE DI SARNANO
USSITA		1. MONTE BOVE

Tabella n.2. Fonte: TripAdvisor e rielaborazione personale. Attività ed attrazioni preferite dagli utenti su TripAdvisor nel 2023 per Comune.

Innanzitutto, comparando la situazione presente su *TripAdvisor* a quella reale, sul sito risulta essere presente solo una piccola parte di tutte le attività che realmente vengono organizzate nel territorio, infatti, per molti dei Comuni la colonna delle “top attività” rimane vuota. Ad organizzarle sono numerose piccole e medie realtà che spesso e volentieri non sono ben collegate e conosciute *online*, in balia di una forte dispersione di informazioni e contenuti.

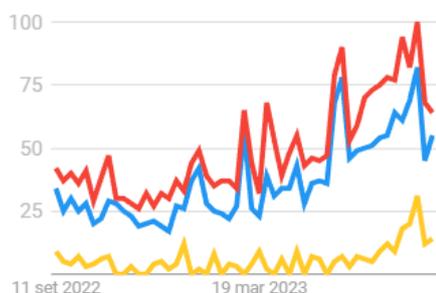
Inoltre, è immediato notare la scarsa, o nulla, referenziazione delle attrazioni nel sito da parte degli utenti, i quali nella realtà, al contrario, sembrano essere numericamente maggiori. Consideriamo anche, però, che le pagine del sito dedicate a queste attrazioni non sono abbastanza curate, presentano infatti poche fotografie vecchie e di bassa qualità, poche informazioni descrittive, alcune assenti, dando l’idea di essere lo specchio di un territorio che ha ben poco da offrire.

Per comprendere maggiormente il tasso di interessamento dei potenziali turisti verso la destinazione e le sue attrazioni, è stato preso in considerazione come strumento *Google Trends*, in grado di fornirci gli andamenti di ricerca degli utenti *online* di tutto il mondo delle varie attrazioni della destinazione negli ultimi 12 mesi.

Interesse nel tempo

Tutto il mondo. Ultimi 12 mesi.

- Parco Nazionale dei Monti Sibillini
- Monti Sibillini
- Gola dell'Infernaccio

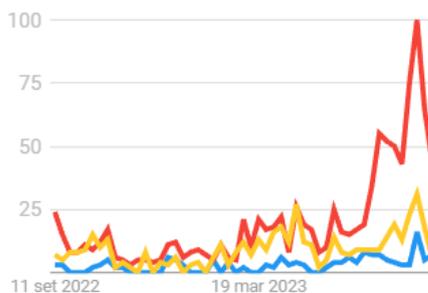


Google Trends

Interesse nel tempo

Tutto il mondo. Ultimi 12 mesi.

- Forca di Presta
- Lago di Fiastra
- Lama Rosse



Google Trends

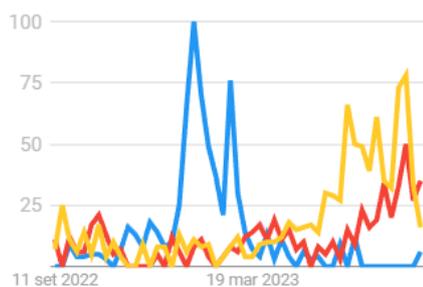
Grafico n.8. Fonte: Google Trends.

Grafico n.9. Fonte: Google Trends.

Interesse nel tempo

Tutto il mondo. Ultimi 12 mesi.

- Bolognola Ski
- Santuario Chiesa della Madonna dell'Ambr...
- Lago di Pilato

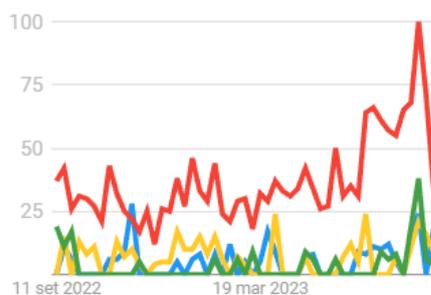


Google Trends

Interesse nel tempo

Tutto il mondo. Ultimi 12 mesi.

- Monte Sibilla
- Monte Vettore
- Monte Bove
- Cascatelle di Sarnano



Google Trends

Grafico n.10. Fonte: Google Trends.

Grafico n.11. Fonte: Google Trends.

Grazie ai grafici (*Grafico n.8,9,10,11*) generati da *Google Trends*, è possibile confermare le classifiche riscontrate su *Trip Advisor*, perlomeno parzialmente: infatti, attrazioni come Lago di Fiastra, Bolognola Ski, Lago di Pilato e Monte Vettore, tra le prime posizioni su *Trip Advisor*, risultano essere anche in questo caso tra le attrazioni più ricercate dagli utenti *online*, oltre alla maggiore attrattiva della zona, ovvero il Parco Nazionale dei Monti Sibillini. Non possiamo, però, dire lo stesso per le altre attrazioni che erano emerse su *Trip Advisor*, come ad esempio le cascate del pisciatore, la sorgente del nera, e il sentiero dei mulini, che su *Google Trends* sono risultate addirittura sconosciute. Per quanto riguarda la Gola dell'Infernaccio, attrazione su cui il Comune capofila sembra puntare maggiormente, inoltre, non sembra avere un grande riscontro. In generale quindi, osservando in grafici, possiamo affermare che un'attrazione come Bolognola Ski è maggiormente ricercata nei mesi invernali, rispettando la sua principale vocazione sciistica invernale; mentre attrazioni come Lago di Fiastra, Parco nazionale dei Monti Sibillini, Lago di Pilato, Santuario della Madonna dell'Ambro e Monte Vettore sono ricercati dagli utenti *online* soprattutto dal mese di marzo al mese di agosto. Grazie a *Google Trends* è possibile anche vedere l'origine di tali ricerche *online* e, in merito a ciò, è emerso che le attrazioni: cascatelle di Sarnano, Monte Bove, Monte Sibilla, Lame Rosse, Forca di Presta, Bolognola Ski, Santuario della Madonna dell'Ambro, e Lago di Pilato nell'ultimo anno sono state ricercate solamente da utenti italiani; al contrario: il Lago di Fiastra è stato ricercato, in ordine di quantità, dalla Germania, dal Regno Unito, dall'Italia e dai Paesi Bassi. A confermare parzialmente la provenienza dei visitatori al Lago di Fiastra è un'imprenditrice che ha diverse attività nei suoi pressi – tra cui la gestione della spiaggia attrezzata del Lago - e che afferma: “da Pasquetta a settembre la spiaggia del Lago lavora molto bene con gli stranieri, soprattutto statunitensi, olandesi, inglesi e israeliani. I tedeschi arrivano perlopiù nel mese di settembre, in concomitanza dei loro periodi di vacanza. Loro vengono ovviamente per l'attrattiva del Parco nazionale, ma anche perché sono amanti dei laghi”; il Monte

Vettore, invece, è stato ricercato dalla Francia, dai Paesi bassi, dall'Italia e dalla Germania; il Parco nazionale dal Belgio, dalla Svizzera, dai Paesi Bassi, dalla Germania e dalla Cechia.

2.9.1 La promozione del distretto turistico dei Sibillini

Per quanto riguarda l'aspetto promozionale, siamo anche in questo caso in una fase di definizione per il distretto. Infatti, ciò che è stato possibile in parte analizzare è solamente la modalità di "promozione" fino ad oggi utilizzata da queste zone, che è risultata essere quasi nulla. In particolare, è stata attenzionata la situazione sui *social media*, dove la diffusione di tali contenuti, però, sta sempre più crescendo. Consideriamo, ad esempio, l'attuale situazione sul *social media Instagram*.

Anche in questo caso, la modalità di ricerca utilizzata è stata l'intervista, fatta a coloro che si occupano di gestire i principali *account Facebook* e *Instagram* di promozione del territorio. La problematica riscontrata è stata la poca risposta da parte dei soggetti, probabilmente per la scarsa attività riservata alla gestione di tali pagine *social*, a eccezione di alcune, i quali gestori – per lo più guide ambientali escursionistiche o privati appassionati - hanno volentieri espresso il proprio punto di vista. Parliamo delle pagine *Discover Sibillini*, *Movimento Giovanile L'Onda di Montefortino* e *Montefortino da scoprire*, un totale di sole 3 risposte su 12 *account Instagram* inerenti trovati e contattati. Finora, come già accennato, la promozione *online* dei Comuni partenariati è avvenuta tramite le pagine *Facebook* istituzionali, nelle quali il Comune posta comunicazioni ed eventi per residenti o meno; e tramite *account social* creati da volontari appassionati del loro territorio, senza collaborazione alcuna. È questo il caso di due intervistati, i quali affermano di aver "aperto l'*account* perché non esisteva nulla di simile"¹⁸⁸, nessuna pagina dedicata alla promozione di questi luoghi.

¹⁸⁸ Intervista al gestore di un *account instagram* di promozione del territorio - 09/08/2023

Con la nascita del distretto turistico, però, data anche la parte di finanziamenti da dover destinare alla parte promozionale, il Comune capofila si è occupato di selezionare un *partner* che si occuperà di questo, l'agenzia di *marketing Expirit – l'Italia autentica*. Quest'ultima, infatti, è diventata ufficialmente *partner* del distretto dal novembre 2022 nel ruolo di coordinatore della comunicazione e *project manager*, e da tempo si occupa anche del Parco nazionale dei Monti Sibillini. Nel sito web della stessa azienda, si può comprendere quelli che sono gli specifici compiti e obiettivi del *partner*: il loro intervento consiste nell'occuparsi della "comunicazione integrata (fotografia, *video-making*, grafica, *copy-writing*, *web design*) per la realizzazione degli *output* di progetto legati alla promozione on line e *off line* dell'ambito turistico dei Monti Sibillini". E, inoltre, nello specifico si occupano della realizzazione di logo e immagine grafica coordinata; la guida che racconti i 9 Comuni e il territorio che custodiscono; il *dépliant* pieghevole; 4 pillole video stagionali, 2 video *spot* di 5 e 3 minuti di promozione turistica del territorio; realizzazione di una galleria fotografica per la realizzazione della guida e del portale web; *restyling* del portale web¹⁸⁹. Ad oggi, però, affermano che "al momento ci si sta occupando soltanto della creazione dei materiali di comunicazione", non ancora della promo-commercializzazione¹⁹⁰. Di seguito, (*Immagine n. 15*) il logo della DMO creato da Expirit.

¹⁸⁹ <https://www.expirit.academy/sibillini-mountain-experience/>

¹⁹⁰ Intervista al *partner* addetto alla promozione dell'associazione "Sibillini mountain experience"
– 27/08/2023



Immagine n.15. Fonte: <https://www.expirit.academy/sibillini-mountain-experience/>. Logo della DMO Sibillini Mountain Experience.

CAPITOLO 3. *Next steps* – Come arrivare operativamente alla collaborazione

3.1 Individuazione degli aspetti da implementare nel distretto turistico dei Sibillini

Secondo quanto emerso dall'analisi ecosistemica e dall'analisi SWOT della destinazione montana dei Sibillini, è ora possibile individuare un quadro delle principali difficoltà e punti deboli del nuovo distretto turistico analizzato, così da essere in grado di delineare delle possibili linee guida per sanare i *gap* riscontrati.

In particolare, tra i principali aspetti della destinazione necessariamente da implementare ad oggi abbiamo:

- 1) la relazione della DMO con l'ente Parco nazionale dei Monti Sibillini;
- 2) la relazione tra enti pubblici locali e operatori privati;
- 3) manutenzione e segnaletica relativi all'apparato sentieristico;
- 4) atteggiamento di campanilismo;
- 5) strutture per la ricettività e per altre attività turistiche (es. in caso di maltempo);
- 6) accessibilità (per strutture e attività);
- 7) personale formato, sia a livello di *mindset* ecosistemico che a livello di competenze linguistiche;
- 8) professionalità;
- 9) servizi per i target turistici individuati come maggiore fonte di sviluppo per la destinazione;
- 10) nuovo DMS.

Di seguito, alcune linee guida per colmare le mancanze sopra elencate:

Per quanto riguarda l'aspetto delle strutture, parte dei finanziamenti e della selezione dei *partner* da parte dell'ente capofila sembrano essere destinati proprio a tale scopo; quindi, i *next steps* in questo

sensu saranno “semplicemente” relativi alla messa in pratica di quanto già specificato nei vari affidamenti ai *partner* selezionati (vd. par. 2.8.1) e, successivamente, continuare ad implementarli.

Invece, per l’aspetto dei servizi riservati a determinati target turistici si potrebbe considerare l’idea di destinare parte dei finanziamenti del progetto - o investire altre risorse o sensibilizzare gli imprenditori verso tale direzione – non solo nella creazione delle infrastrutture, ma soprattutto nell’inserimento di servizi necessari al target turistico su cui gli operatori locali vorrebbero effettivamente iniziare a puntare maggiormente, ovvero quello interessato all’escursionismo, al trekking e al cicloturismo. In questo senso, sarà infatti necessario ripensare le strutture già esistenti, e le nuove in programma di costruzione, come punti focali per il benessere di tali turisti, ad esempio, con servizi di rimessaggio bike, officine bike, lavanderie da poter utilizzare post escursioni, aree benessere, facilitazioni per gli spostamenti con navette – magari a basso impatto ambientale, in coerenza con l’etica del parco naturale in cui ci si trova, etc. Aspetti ancora paradossalmente poco diffusi nel territorio. Dal punto di vista dell’ente Parco, invece, da quanto emerso frequentemente dalle interviste agli operatori locali, sarà necessario chiarire insieme ad essi la questione della manutenzione dell’apparato sentieristico e della segnaletica, per evitare situazioni di confusione ai turisti ed evitare, di conseguenza, di disincentivarli a tornare.

Lo stesso discorso vale per l’aspetto dell’accessibilità, ancora poco attenzionato per via della morfologia del territorio montano, ma di grande importanza e con possibilità di sviluppo. Infatti, esistono già nella zona delle realtà che hanno lavorato maggiormente su questo aspetto, creando delle valide soluzioni per rendere più accessibile la montagna, attraverso la predisposizione di appositi sentieri montani e servizi di supporto per tutti. Secondo il progetto di *destination management*, in effetti, parte dei finanziamenti sono stati disposti proprio all’acquisto di apposite bike utilizzabili da persone con difficoltà motorie per le escursioni. Il numero di tali bike però risulta essere

ancora esiguo; quindi, il prossimo *step* sarà sicuramente quello di implementare questa valida modalità di inclusione, oltre a dare pubblicamente spazio e importanza alle realtà che hanno già iniziato a lavorare in questo senso, con la speranza di creare una reazione a catena tra tutti i soggetti della destinazione.

Infine, il fattore delle competenze - sia linguistiche che professionali - del personale turistico locale pubblico e privato, sarà probabilmente da implementare attraverso la creazione e sponsorizzazione di corsi di formazione e *workshop* relativi all'importanza delle dinamiche collaborative e di rete in un ecosistema di *business* turistico, e allo studio delle lingue per il settore, soprattutto per quanto riguarda l'inglese e il tedesco, in quanto, secondo i dati analizzati nel CAP.2, lingue parlate dalle maggiori percentuali di turisti stranieri generalmente in arrivo della destinazione.

3.2 Coinvolgimento degli *stakeholder* – Linee guida per la collaborazione

A questo punto, vale la pena soffermarsi sull'aspetto più rilevante tra le necessarie implementazioni da considerare nel distretto dei Sibillini, ovvero la necessità di incentivare l'approccio collaborativo tra *stakeholder* e rispondere all'evidente disallineamento ecosistemico riscontrato nel CAP.2.

Per arrivare a delle efficaci dinamiche di collaborazione nell'ecosistema, è necessario iniziare da un efficiente *stakeholder engagement*, il quale potremmo sezionare in cinque diverse fasi di sviluppo: pensare strategicamente; analizzare e pianificare; rafforzare le capacità di coinvolgimento; disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento; agire, rivedere e rendicontare¹⁹¹ – la seguente parte relativa allo *stakeholder engagement* prende spunto da *Il Manuale*

¹⁹¹ AccountAbility, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, Vol. 2: Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement, 2005

dello *Stakeholder Engagement* Vol. II del 2005 di AccountAbility, una società di consulenza che collabora con aziende, investitori, governi e organizzazioni per innovare e far progredire l'aspetto sostenibile, migliorando le pratiche, le prestazioni e l'impatto delle organizzazioni, focalizzandosi sulla fornitura di risultati pratici, efficaci e duraturi¹⁹².

La prima fase evidenziata è quella in cui attualmente si trova il distretto turistico dei Sibillini: in questa prima fase, infatti, occorre pensare strategicamente e lo scopo è identificare le priorità strategiche per lo *stakeholder engagement* in funzione dell'intera destinazione. Per fare ciò, innanzitutto, è necessario individuare chi sono gli *stakeholder* – facendone una mappatura, ovvero organizzando incontri partecipativi in cui si prova ad elencare liberamente tutti i possibili *stakeholder* da includere; identificare e considerare i rischi di un coinvolgimento strategico, le opportunità e gli obiettivi; e, infine, identificare tematiche condivise e quanto importanti sono per i diversi gruppi di *stakeholder*, dando delle priorità. In questa fase, come abbiamo già definito essere nella fase di nascita di un ecosistema di *business*, è fondamentale definire la fase di maturità dei valori condivisi dagli *stakeholder* individuati¹⁹³. Tale maturità, infatti, può essere riscontrata ad una fase latente – se la comunità è consapevole delle tematiche, ma esse sono generalmente ignorate; ad una fase emergente – se le imprese *leader* sperimentano approcci per affrontare la tematica, ma le informazioni sono ancora deboli; ad una fase consolidata – se emergono *practice* d'impresa sulle tematiche con crescente interesse; o ad una fase istituzionalizzata – se le *practice* integrate diventano una parte normale di un modello di eccellenza di impresa¹⁹⁴. Il distretto dei Sibillini, in questo momento, si trova nella fase emergente delle tematiche condivise, infatti, la parte istituzionale, con il progetto di *destination management*, sta tentando la creazione di un ecosistema

¹⁹² <https://www.accountability.org/about/>

¹⁹³ AccountAbility, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, Vol. 2: Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement, 2005, p.17

¹⁹⁴ *Ivi* p.41

di *business* turistico basato su determinate tematiche, ma la comunità non ne è ancora del tutto a conoscenza – aspetto confermato da molti degli operatori locali intervistati.

FASE 1. PENSARE STRATEGICAMENTE



Immagine n.16. Fonte: Il Manuale dello Stakeholder Engagement Vol. II, AccountAbility, (2005). Fase 1 per il coinvolgimento degli stakeholder.

Il prossimo passo per la destinazione sarà addentrarsi nella seconda fase, quella dell'analizzare e pianificare. In questa fase, lo scopo è costruire le basi di conoscenza dell'organizzazione e dei suoi *stakeholder* per stabilire priorità e sviluppare un piano per il coinvolgimento. Questa parte sarà cruciale per comprendere la rilevanza dei valori da veicolare e degli *stakeholder*, per disegnare un processo di coinvolgimento equilibrato e che tenga conto realmente delle aspettative degli *stakeholder*. I passaggi saranno: rivedere come i valori rilevanti su cui si basa l'organizzazione sono attualmente affrontati nella destinazione; apprendere da altre organizzazioni e *network* come meglio rispondere alle problematiche – le possibili fonti di apprendimento potrebbero essere: *framework* e linee guida in grado di fornire azioni *step-by-step*; casi studio, *best practice* e *report* di ricerca, che possono offrire ispirazione su approcci ed esperienze pregresse; *benchmark*, per avere una prospettiva comparata con i

competitors; altre singole imprese con stessa *value proposition*; *partnership*, associazioni e ONG¹⁹⁵. In particolare, prendendo in considerazione altri *network*, le domande da porsi sono: “cosa hanno fatto le altre organizzazioni per coinvolgere *stakeholder* simili ai nostri o per affrontare simili tematiche? Di quali errori possiamo fare tesoro, e quali pratiche hanno dimostrato di essere convincenti? Quali standard e *framework* offrono una guida preziosa? Come hanno fatto gli altri a trasformare le sfide in opportunità? Queste iniziative possono essere credibili per i nostri gruppi di *stakeholder* più importanti? Etc.”¹⁹⁶. Successivamente, si dovrà rivedere lo stato attuale delle relazioni con gli *stakeholder* identificati; definire le loro aspettative, la capacità di influenza, le caratteristiche e gli approcci preferiti per il coinvolgimento; considerare cosa l’organizzazione è o non è in grado di fare in relazione alle problematiche ed aspettative individuate; sviluppare un piano strategico di coinvolgimento che tracci uno schema dei gruppi di *stakeholder* da coinvolgere, a quale livello farlo e cosa sperare di raggiungere¹⁹⁷. In questa fase sarà necessario implementare tavoli di confronto e *meeting* innanzitutto tra gli operatori locali, ma anche tra l’organizzazione di *self-governance* in questione e gli operatori, poiché in questo *step* l’aspetto comunicativo è fondamentale.

¹⁹⁵ *Ivi* p.57

¹⁹⁶ *Ivi* p.58

¹⁹⁷ *Ivi* p.17



Immagine n.17. Fonte: Il Manuale dello Stakeholder Engagement Vol. II, AccountAbility, (2005). Fase 2 per il coinvolgimento degli stakeholder.

Infatti, in base ai vari livelli di coinvolgimento degli *stakeholder* da parte dell'organizzazione di *governance*, avremo delle diverse caratteristiche: se l'organizzazione dimostra "passività", gli *stakeholder* stessi potrebbero tentare il coinvolgimento attraverso preoccupazioni espresse mediante lettere, media, siti web, etc. facendo pressione; se l'atteggiamento dell'organizzazione è di "monitoraggio" dei punti di vista degli *stakeholder*, essa attuerà analisi dei media o interviste mirate; se l'atteggiamento è di fare "informazione", essa si occuperà di diffondere bollettini, lettere, brochure, report e siti, conferenze pubbliche, pubblicità, etc.; se l'organizzazione intende "trattare", avremo *partnership* pubblico-private, in cui si vuole lavorare insieme in una relazione contrattuale, dando obiettivi e fondi; se l'atteggiamento è di "consultazione", con lo scopo di ottenere informazioni e *feedback* dagli *stakeholder*, l'organizzazione condurrà indagini, valutazioni sui luoghi, *meeting* individuali, incontri pubblici e *workshop*, discussioni; se l'intento dell'organizzazione è di "coinvolgere", lo scopo sarà quello di lavorare direttamente con gli *stakeholder* per assicurarsi che le loro preoccupazioni siano comprese e tenute in considerazione, quindi l'organizzazione farà forum *multi-stakeholder*, comitati consultivi,

processi di costruzione del consenso, sistemi di partecipazione ai processi decisionali; se la volontà è di “collaborazione”, l’obiettivo sarà essere *partner* o parte di un *network* per sviluppare soluzioni insieme agli *stakeholder* con piani d’azione comuni. In questo caso avremo progetti comuni, iniziative volontarie *multi-stakeholder*, e *partnership*; infine, se l’atteggiamento dell’organizzazione è di “autorizzazione”, essa addirittura delegherà i processi decisionali su specifiche tematiche agli *stakeholder*, integrandoli nelle strutture di *governance*, ad esempio, come membri di comitati specifici¹⁹⁸.

Il disallineamento ecosistemico riscontrato nell’analisi del caso studio al CAP.2 dipende sostanzialmente dal fatto che l’organizzazione, in questo caso la nascente DMO “Sibillini Mountain Experience”, sta proponendo un progetto di *destination management* che presuppone un livello di coinvolgimento di tipo collaborativo, ma in realtà, come dimostrato dalle interviste condotte agli *stakeholder* locali, attualmente il livello di coinvolgimento degli *stakeholder* si trova al livello in cui l’organizzazione “tratta” con alcuni *partner* selezionati, quindi, in cui la *partnership* pubblico-privata sta tentando di essere costruita e sono stati individuati degli obiettivi e dei fondi da fornire ai *partner* finora selezionati. Ciò che manca, per passare da questo livello a quello di collaborazione, è tutto l’insieme di azioni che include indagini, *focus group*, valutazioni sui luoghi, *meeting* individuali, incontri pubblici e *workshop*, discussioni e *feedback online* con gli *stakeholder*, comitati consultivi, processi di costruzione del consenso, etc.

Successivamente, si passerà alla fase 3, quella del rafforzare le capacità di coinvolgimento, in cui lo scopo è “sviluppare le abilità individuali e i sistemi organizzativi necessari per coinvolgere efficacemente gli *stakeholder*. I passaggi saranno: considerare la forza dei sistemi organizzativi e identificarne i *gap*, considerare le abilità individuali e le capacità necessarie per il coinvolgimento e identificare le aree di miglioramento, considerare le capacità e le *issue*

¹⁹⁸ *Ivi* p.60

pratiche rilevanti per gli *stakeholder* ed identificare le modalità per migliorarle, sviluppare e implementare un piano per rafforzare le capacità necessarie per un effettivo coinvolgimento”¹⁹⁹.



Immagine n.18. Fonte: Il Manuale dello Stakeholder Engagement Vol. II, AccountAbility, (2005). Fase 3 per il coinvolgimento degli stakeholder.

Esistono vari metodi di rafforzamento per ottenere una risposta di successo, nel caso del distretto dei Sibillini, ad esempio, se si considera il fattore delle procedure condivise, intendendo le politiche sviluppate attraverso il dialogo che coinvolge i soggetti responsabili dell'implementazione, si sa che non tutti gli attori saranno coinvolti nello sviluppo di un lavoro preparatorio che identifichi le politiche da adottare, ma un metodo di rafforzamento di tale fattore potrebbe essere coinvolgerli nel dare la forma definitiva alle politiche stesse attraverso, ad esempio, comitati di consiglio e consultazioni con gli *stakeholder* ²⁰⁰.

¹⁹⁹ *Ivi* p.18

²⁰⁰ *Ivi* p.82

Nella fase 4, quella del disegnare il processo e realizzare il coinvolgimento, lo scopo è di pianificare e realizzare efficacemente l'attività di coinvolgimento attraverso i seguenti passaggi: “decidere la migliore modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*, disegnare e preparare il processo, e realizzare il coinvolgimento”²⁰¹.



Immagine n.19. Fonte: Il Manuale dello Stakeholder Engagement Vol. II, AccountAbility, (2005). Fase 4 per il coinvolgimento degli stakeholder.

Alcuni dei più comuni approcci di coinvolgimento degli *stakeholder* sono: “coinvolgimento realizzato stimolando risposte scritte da parte degli *stakeholder*, es. le schede di valutazione dei report; linee telefoniche dedicate per ottenere informazioni o *feedback* ad esempio su un progetto; *meeting* individuali; strumenti *online* di coinvolgimento, es. piattaforme; coinvolgimento degli *stakeholder* nell’esame delle tematiche, nel *reporting* e nello sviluppo delle politiche; *focus group*; *meeting* pubblici; indagini; comitati di *stakeholder* consultivi e di verifica; forum *multi-stakeholder*; associazioni, *partnership*, iniziative volontarie e progetti congiunti *multi-stakeholder*; indagini sulle tecniche di aiuto”²⁰².

²⁰¹ *Ivi* p.18

²⁰² *Ivi* p.100

Per decidere la migliore modalità di coinvolgimento degli *stakeholder* è possibile fare riferimento ad alcune necessarie domande: “questo metodo ci aiuta a stabilire il tipo di relazione che desideriamo? Creerà i risultati di breve/lungo periodo che ci servono per raggiungere gli obiettivi strategici? Genererà le informazioni qualitative e quantitative che il *business* richiede per prendere le decisioni? Ho risorse e tempo sufficienti per adottare questo/i metodo/i? Questo metodo funziona per gli *stakeholder* con cui voglio coinvolgermi? Considerando la mobilità degli *stakeholder*, è adatto per la loro collocazione attuale? È adatto al livello di consapevolezza e comprensione attuale degli *stakeholder*? Che questioni pratiche devono essere considerate e affrontate per rendere il coinvolgimento accessibile e attraente per loro? Abbiamo al momento una relazione con gli *stakeholder* che renda questo approccio applicabile? Siamo stati in relazione con gli *stakeholder* abbastanza a lungo? È un approccio adatto per il numero di persone con cui dobbiamo avere a che fare? Questo metodo è appropriato per il livello di sviluppo della tematica? È una tematica troppo sensibile per questo approccio? Si adatta alle politiche esistenti o ai requisiti legislativi che si riferiscono al gruppo di *stakeholder* o alla tematica? Se la tematica richiede un coinvolgimento *multi-stakeholder*, questo approccio è adatto?” etc²⁰³.

Inoltre, esistono delle tecniche di facilitazione che possono essere utilizzate insieme agli approcci di coinvolgimento sopra descritti: inchieste elogiative: servono a definire “cosa funziona” attraverso l’invito ai partecipanti a raccontare le loro esperienze personali di successo nell’ambito, servono a ispirare un approccio più positivo e creativo alla relazione; costruzione del consenso: con l’aiuto di un mediatore o intermediario senza pregiudizi, i partecipanti sono guidati attraverso un processo strutturato di tematiche che emergono a comprendere i rispettivi punti di vista e sviluppare co-operativamente un accordo su una soluzione; conferenze sul consenso: ad un comitato di *stakeholder*, riunito insieme, è chiesto di analizzare un

²⁰³ *Ivi* p.99

particolare argomento, il comitato seleziona, valuta pubblicamente le esperienze e crea un report dei risultati; tecnica di gruppo nominale: *stakeholder* divisi in piccoli gruppi per discutere questioni ben definite, e poi condivisione con un gruppo più ampio; tecnologia *open space*: nei *meeting*, eventi e organizzazioni *open space* i partecipanti creano e sviluppano la propria agenda di sessioni di lavoro parallele intorno a una tematica centrale di importanza strategica. Poi, quando tutti quelli che lo desiderano hanno annunciato le loro proposte iniziali, si uniscono i vari programmi; pianificare: il *planning for real* è un processo che utilizza mappe su larga scala e modelli tridimensionali per promuovere la discussione sulla pianificazione e sulle opzioni di sviluppo della comunità; definizione dello scenario: un piccolo comitato di *stakeholder* comprensivo di *decision maker* ed esperti, guidato da un intermediario, identifica elementi chiave per il tema in discussione. Da questo sono definiti *trend* fondamentali e linee guida; *visioning*: individui e gruppi sviluppano una *vision* per il futuro. Sviluppata la *vision* si muovono attraverso un processo di induzione a ritroso per declinarla in piani d'azione e obiettivi più concreti; *world café*: ogni tavolo di 4-5 soggetti discute una questione collegata al tema generale, dopo trenta minuti le persone si muovono verso un altro tavolo e sono incoraggiate a integrare e portare avanti le idee da una conversazione all'altra. Dopo alcuni giri si costruisce una discussione di sintesi finale con un dibattito aperto a tutto il gruppo²⁰⁴.

Il disallineamento ecosistemico relativo al caso studio dei Sibillini accennato precedentemente si riscontra anche nel fatto che la maggior parte degli operatori turistici locali intervistati non era a conoscenza del progetto di *destination management* proposto dalle istituzioni, né dei finanziamenti appositamente stanziati. Probabilmente la causa risiederà nella presenza del distretto ancora nella fase di pre-attuazione del progetto, ma allo stesso tempo è importante che i soggetti del territorio siano innanzitutto informati e

²⁰⁴ *Ivi* p.109

consultati per pensare di ricevere poi una maggiore risposta di successo.

Infine, abbiamo la fase 5, quella dell'agire, rivedere e rendicontare, in cui lo scopo è tradurre le eventuali decisioni e intuizioni in azioni. I passaggi in questa fase sono: "sviluppare un piano di azione, rendicontare agli *stakeholder*, rivedere lo stesso processo al fine di migliorare la gestione futura, e tradurre gli 'insegnamenti' in azione"²⁰⁵.

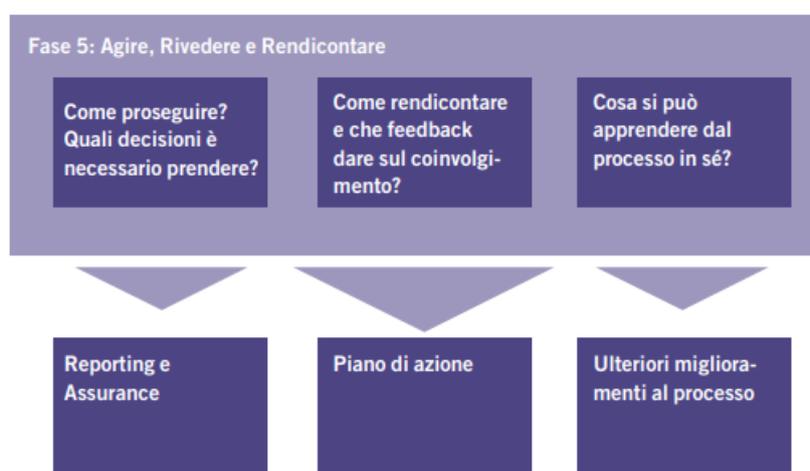


Immagine n.20. Fonte: Il Manuale dello Stakeholder Engagement, AccountAbility, (2005). Fase 5 per il coinvolgimento degli stakeholder.

In particolare, per creare un piano d'azione, innanzitutto, è necessario mettere insieme, in un *meeting*, un gruppo di partecipanti interni che sono stati coinvolti nel processo di coinvolgimento e che sono in grado di prendere decisioni sui passi successivi; identificare i passi successivi, su cui ci può già essere stato accordo con gli *stakeholder* e decidere quando questi devono essere portati avanti; identificare ogni domanda o tematica rimasta in sospeso che deve essere approcciata; assegnare le responsabilità per implementare e monitorare le attività seguenti; assicurarsi che le informazioni di utilità

²⁰⁵ *Ivi* p.19

per altri nella organizzazione siano loro comunicate nel modo opportuno; re-inviare le comunicazioni agli *stakeholder* nei modi appropriati²⁰⁶.

3.3 Analisi delle *stakeholder relationships* nel distretto turistico dei Sibillini

Definite le fasi dello *stakeholder engagement*, lo *step* successivo è quello della delimitazione delle relazioni tra soggetti del territorio, dei *collaborative networks* tra *stakeholder*, poiché, come già accennato nel CAP.1, sono il principale fattore di crescita per gli ecosistemi emergenti, dove il vero valore è determinato proprio dalla capacità degli attori locali di fare rete.

Analizzando il caso studio del nuovo distretto turistico dei Sibillini è emerso che le relazioni interpersonali più diffuse sono quelle costruite attorno ai cosiddetti *strong ties*, ovvero appare chiaro che gli operatori locali al massimo si affidano a contatti stretti, diretti e spesso informali, tralasciando le potenzialità derivanti dalla creazione di rapporti attraverso *weak ties*, che potrebbero aiutarli maggiormente nella creazione di valore per la destinazione, aumentando la possibilità di ampliare la propria rete. Di conseguenza, emerge che nel distretto abbiamo la presenza di molti *structural holes*, ovvero di molte potenziali connessioni tra gruppi di persone da intendere come nuove prospettive di sviluppo. Pensiamo, ad esempio, a tutte le possibili collaborazioni tra organizzatori di escursioni, guide del parco, e aziende agricole locali con le strutture ricettive. Potrebbero essere, infatti, collaborazioni strategiche per l'ampliamento dell'offerta turistica – di vantaggio per tutte le attività eventualmente coinvolte - con una forte visione di autenticità, sostenibilità e genuinità del territorio da trasmettere al turista.

²⁰⁶ *Ivi* p.122

Considerando poi le relazioni di *business* tra gli *stakeholder* del distretto dei Sibillini, è evidente che le più diffuse – a conferma delle relazioni interpersonali predilette già descritte – sono quelle basate sulla dinamica dell'affiliazione, come modello nel quale i membri si supportano a vicenda ed hanno importanti relazioni sociali informali, con un livello di maturità dell'organizzazione basso, e una *leadership* debole, ben funzionante se si lavora con un target vicino, e con un focus micro. È chiaro che, se la nuova *vision* del distretto dei Sibillini è orientata verso un turismo più internazionale, sarà necessario considerare la possibilità di trasformare l'affiliazione in collaborazione: per assicurarsi un vantaggio di medio-lungo periodo attraverso strategie comuni e obiettivi condivisi. Sarà necessario, quindi, un *commitment* più forte e stretto allo sviluppo della destinazione, una maturità e una *leadership* medio-alte, un target più lontano, e un focus più macro; o addirittura in rete strategica: con una visione a lungo termine e strategie per il complesso della destinazione, non guardando al solo sviluppo del singolo *business*, ma dell'intera destinazione, con una maturità e una *leadership* alte, un focus macro, e un target a lungo raggio.

Inoltre, potremmo affermare che attualmente nel distretto si ha per la maggior parte una prospettiva di quasi unica *competition*, da intendere come relazione di tipo immediato, con un impegno che è volto sostanzialmente ai propri scopi, con obiettivi posti a breve termine e con decisioni che vengono prese individualmente; si hanno alcuni casi di *co-operation*, da intendere come relazioni di breve-media durata, media fiducia riposta negli altri attori, obiettivi posti a medio termine e decisioni prese generalmente da piccoli gruppi "trainanti"; ma mai di vera *collaboration*. È, però, proprio da quelle poche realtà cooperative presenti nel territorio analizzato che bisogna puntare, poiché costituite da soggetti con una mentalità pronta alla collaborazione e all'ampliamento della propria rete di relazioni ecosistemiche. Ad esempio, nel caso specifico, parliamo di un insieme di attività relative alla zona del Comune di Fiastra e del Comune di Sarnano, che hanno

saputo creare “dal basso” una sorta di aggregazione di fornitori di prodotti e servizi di successo.

Ora il prossimo *step* è prendere coscienza di queste realtà, e implementare in tutta la destinazione ciò che hanno creato. Ciò sarà possibile puntando sul fatto che, come si accennava nel CAP.1, una relazione personale può trasformarsi anche in una relazione di *business* e questo, probabilmente, rappresenta un punto di partenza valido per lo sviluppo dell’ecosistema emergente dei Sibillini. Infatti, anche secondo Baggio, Scott e Cooper (2012)²⁰⁷ per la *governance* della destinazione, questo fatto è importante “nel favorire forme collaborative al di là di raggruppamenti prestabiliti, assecondando la naturale inclinazione del sistema e dando ulteriore supporto per le attività di *governance*” di sistemi turistici. Gli autori affermano, inoltre che, “in termini di *governance*, i risultati suggeriscono che l’esistenza di un grado di coesione locale ben identificato ha un ruolo primario nel garantire efficienza al processo” e che “l’efficienza del processo è maggiore quando gli *stakeholder* vengono incoraggiati a formare raggruppamenti collaborativi per lo scambio di informazioni e conoscenza”.

In ultimo, è corretto richiamare nuovamente l’attenzione sull’idea del nuovo DMS pensato per la destinazione, una piattaforma che, non appena sarà in funzione, potrà essere un ulteriore valido strumento collaborativo per gli *stakeholder*, i quali, però, dovranno prima lavorare sul *mindset* ecosistemico.

²⁰⁷ Baggio, Scott e Cooper, *Network governance: approcci quantitativi e qualitativi della “tourism network analysis”*, 2012

CONCLUSIONI

L'intento di questa tesi è stato quello di fornire un quadro il più possibile accurato e attuale della situazione dell'emergente distretto turistico nel comprensorio dei Sibillini.

Il caso studio analizzato rientra perfettamente nella categoria delle destinazioni montane e, in quanto tale, ha delle caratteristiche e delle criticità insite: pensiamo all'aspetto della fragilità del contesto ambientale, dell'imprevedibilità metereologica, della forte perdita di *appeal* dell'offerta durante la stagione estiva, e della necessità che si ha di preservare la tradizione e la cultura delle comunità locali. Per tutti questi motivi, la chiave di lettura sostenibile – che ha voluto dare anche il progetto di *destination management* per il nuovo distretto dei Sibillini – è probabilmente l'unica alternativa valida da considerare. Parliamo, infatti, di una destinazione montana collocata all'interno di un parco naturale nazionale e che, per definizione, dovrebbe rappresentare e veicolare tutti i valori propri di un parco naturale. Molto spesso, però, come in questo caso, i finanziamenti a disposizione non sono sufficienti (o non vengono gestiti correttamente) a sostenere le spese di una destinazione montana, tra infrastrutture e attività, e molti aspetti vengono penalizzati. Nel distretto dei Sibillini, ancor prima di diventare un unico distretto turistico, ad essere penalizzati sono stati: la creazione di valide alternative d'offerta per destagionalizzare e differenziarsi nel mercato, l'importanza e l'identità del parco nazionale che lo "ospita" e, di conseguenza, il riuscire a seguire i mutamenti del mercato attuando misure strategiche. Con il progetto di "destination management del comprensorio dei Sibillini", i presupposti di sostenibilità e di spinta finanziaria iniziale ci sono, ma l'ostacolo da superare ora è sviluppare concretamente le misure strategiche ideate per la destinazione, affinché possa gradualmente trasformarsi in un vero ecosistema di *business* turistico.

Dall'analisi è emerso che le precondizioni di nascita di tale distretto sono state sia di superamento di un evento catastrofico, di una

situazione critica – portata dall’evento sismico del 2016 e ancora non del tutto sanata; sia di tipo economico, se pensiamo ai finanziamenti del PNRR stanziati appositamente per progetti di valore presentati da organizzazioni dei territori del cratere; sia per necessità di supporto tecnologico, se pensiamo alla rilevanza che il progetto di *destination management* sembra dare al tema – con la volontà di sviluppare un nuovo DMS della destinazione direttamente in dialogo con il *Tourism Digital Hub* regionale, ma non ancora attuato. Un’altra preconditione di collaborazione trattata da Wang e Fesenmaier (2006) riguarda la volontà di aggiornamento sui cambiamenti della domanda, ma analizzando il caso studio è emerso che quest’ultima, sebbene dovrebbe essere una preconditione importante, non sembra essere stata tra le principali degli *stakeholder* della destinazione, forse non ancora del tutto consapevoli del vantaggio informativo e competitivo che un ecosistema può fornire ai suoi attori, anche in termini di innovazione dell’offerta.

È emerso, inoltre, che le principali relazioni tra *stakeholder* della destinazione sono di tipo diretto, vicino e informale (*strong ties*), le quali potrebbero essere sfruttate come punto di forza della destinazione ma che, se non gestite, implementate e valorizzate correttamente, tendono a limitare l’ampliamento della rete e, di conseguenza, le opportunità di creazione di valore per l’intera destinazione. Ciò, infatti, porta ad una situazione di semplice *competition* tra soggetti, alimentando la frammentarietà già presente nel territorio e non sviluppando l’aspetto collaborativo.

Se le relazioni interpersonali tra *stakeholder* del distretto appena descritte sono le predominanti, va da sé che anche a livello di *business relationships* risultino crearsi dinamiche di mera affiliazione, in cui vengono portati avanti rapporti informali, magari di breve durata, in cui il singolo continua a prendere decisioni autonomamente, senza considerare che potrebbero avere delle ripercussioni su altri singoli. Infatti, nel distretto dei Sibillini prevalgono relazioni di questo tipo tra operatori privati localmente vicini che si mandano clienti a vicenda, tra

strutture ricettive, ristoranti, e commercianti; o relazioni tra enti pubblici locali e privati per singoli eventi sporadici, come sagre o festival stagionali. Ma sostanzialmente ognuno cerca di portare avanti il suo lavoro individualmente, sperando che la stagione successiva sarà migliore della precedente.

Il principale aspetto emerso dall'analisi è che attualmente la destinazione dei Sibillini si trova in una situazione di disallineamento ecosistemico, in cui parte pubblica e parte privata locali non sembrano sempre esprimere gli stessi interessi. Infatti, molti degli operatori privati intervistati si sono dimostrati scettici e addirittura rassegnati al fallimento di tale progetto di *destination management*, reduci da tentativi passati e falliti a causa di più fattori: mancato allineamento di interessi, scarso dialogo tra pubblico e privato, scarsa attenzione al valore che la destinazione in sé potrebbe dare al turista con la giusta offerta integrata, e timore che i finanziamenti disponibili vengano predisposti per i soliti contesti non più abbastanza funzionanti per il territorio, ovvero impianti sciistici e sagre. Si tratta, infatti, di luoghi in cui non tutti gli anni la neve invernale riesce a garantire una lunga e florida stagione sciistica, perlomeno non in tutti i Comuni inclusi nel distretto; quindi, si ritiene necessaria una maggiore attenzione a tutto il resto che la destinazione montana può offrire, lavorando sulla creazione di un'offerta turistica integrata e variegata, dando al turista l'opportunità di scegliere una vacanza personalizzata, ma autentica. Un ulteriore aspetto di disallineamento riscontrato sta nel fatto che parte dei *policy maker* – e lo stesso progetto di *destination management* – vedono come principale ostacolo allo sviluppo della destinazione l'atteggiamento campanilistico della comunità montana, mentre gli operatori privati intervistati si dicono disposti alla collaborazione e, più che altro, chiedono di essere coinvolti maggiormente nell'aspetto di sviluppo strategico della destinazione, lamentando un atteggiamento di poca inclusione e, addirittura, respingimento da parte delle istituzioni pubbliche locali.

Stiamo parlando di un *business ecosystem* emergente, in via di definizione; quindi, i “ruoli” degli attori ecosistemici sono ancora da individuare. Ciò che appare chiara, però, è la presenza di una DMO *keystone* che sta il più possibile tentando di attirare risorse e *partner*, e di numerosi *niche players*, quali imprenditori locali, che necessitano però di essere coordinati, puntando innanzitutto su coloro che già individualmente hanno lavorato su innovazione e competitività. Possiamo affermare, quindi, che sono numerosi gli *structural holes* da sfruttare in questa destinazione, e questo sarà il compito della nascente DMO “Sibillini mountain experience”. La DMO in questione, infatti, dovrà essere in grado di effettuare un efficace *stakeholder engagement*, partendo ad esempio da tecniche di coinvolgimento come piattaforme, schede di valutazione, *reporting*, *feedback* dagli operatori, *meeting* pubblici o individuali, indagini, etc. Questo sarà sicuramente il compito più arduo da affrontare per la DMO che, a fronte di un generale lamento su anni di “pressapochismo” e di sfiducia, dovrà risollevarne l’immagine dei *policy maker* agli occhi degli operatori locali con delle giuste azioni di coinvolgimento.

Il discorso relativo all’ente Parco nazionale dei Monti Sibillini attualmente invece è a sé, in quanto si tratta di un attore che appare indipendente dagli altri soggetti, che si sorregge autonomamente, ma che proprio per la sua entità potrebbe costituire un rilevante valore aggiunto per la destinazione. Proprio per questo, l’identità del Parco dovrebbe essere un fattore di punta per il distretto, che dovrebbe includerlo da subito nel proprio progetto di sviluppo integrato. Un altro aspetto emerso dall’analisi, infatti, è stato il lamento degli operatori in merito ad un parco poco presente sul territorio, in cui il turista in arrivo non sente completamente di star entrando. Ciò significa che i valori del Parco dovrebbero essere maggiormente condivisi in tutta la comunità che lo abita, per riuscire poi a veicolarli anche ai visitatori.

Ciò che sicuramente trova d’accordo tutti gli attori del distretto è la visione della *value proposition*: tutti gli *stakeholder* intendono proporre al turista una destinazione montana a 360°, genuina nell’accoglienza

e nei prodotti, ancora lontana dal turismo di massa, autentica e in linea con i *trend* turistici di sostenibilità, natura, turismo lento e *outdoor*, e per questo adatta a tutte le età. La chiave, però, è la differenziazione, il trovare ciò che di certo apporta un valore aggiunto alla nostra destinazione nella mente del consumatore, ciò che per qualche motivo dovrebbe spingere il turista a scegliere il nostro prodotto, e non un qualsiasi altro. Per questo motivo, la destinazione in sé come *brand* deve riuscire a dare di sé un'immagine autentica, unica e forte, la quale sarà presente nella mente dei turisti già nella fase di pianificazione del viaggio, e sarà trasmessa dagli stessi anche ad altri, attivando una catena di diffusione del *brand*.

Per riuscire in questo intento, però, c'è da porre l'attenzione su un ultimo aspetto emerso dall'analisi, ovvero la grande prevalenza di un turismo escursionistico e giornaliero. Per decifrare concretamente gli andamenti dei flussi turistici in arrivo nella destinazione, infatti, è stato necessario unire ai dati relativi alle strutture ricettive, quelli dei centri visita sparsi nel territorio e utilizzati dal Parco come punti di monitoraggio degli escursionisti giornalieri: se nell'anno 2022, nel post pandemia, si è assistito al *boom* di un turismo domestico e di prossimità, la percezione generale sull'anno corrente, invece, è di un calo dei flussi. Per ovviare a tale andamento negativo e sviluppare un turismo che decida di prolungare la sua permanenza nella destinazione, però, è fondamentale fornire le giuste motivazioni al turista, puntando su servizi creati *ad hoc* per i target di visitatori che la destinazione dovrebbe principalmente aspirare ad attrarre, ovvero appassionati della montagna, del benessere, del cicloturismo e del trekking. La validità di tale strategia, in particolare, ci viene confermata dall'opinione di due intervistati: la proprietaria di due rifugi che, grazie all'aver puntato sull'essere una struttura *bike hospitality* di qualità, afferma di aver incrementato del 50% il suo lavoro, andando in controtendenza al calo generale dei flussi della destinazione; e un'imprenditrice locale, che afferma di aver appurato l'importanza, soprattutto per il turismo straniero, di avere strutture con servizi di

qualità e adatti alle reali esigenze del turista, aspetto attualmente ancora molto arretrato nel versante marchigiano del parco nazionale.

APPENDICE

Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 07/06/2023:

Qual è stato il suo ruolo nel progetto fino ad ora?

“Il mio ruolo per il momento è stato semplicissimo, nel senso che è stato quello solamente di dire di sì a questo progetto. Ben venga se arriviamo alla fine, sicuramente sarà non dico il primo, ma uno dei pochissimi progetti che tanti sindaci messi insieme arrivano a concludere, per cui ripeto ben venga. Ben venga la proporzione tutti quanti insieme purché ovviamente ci sia una promozione equa tra vari comuni e ognuno per quello che ha. Non è che possiamo aspettarci nulla, uno dice avete sempre gli stessi problemi, che abbiamo tante cose in comune come problemi come ricchezza tra virgolette come abbiamo anche le nostre caratteristiche, per cui l'importante insomma è promuovere sì il territorio, ma promuovere anche il comune per la caratteristica che lo distingue, perché poi alcuni comuni sono più facili da raggiungere di altri; quindi, se noi promuoviamo la stessa cosa per tutti ovvio che un turista va dove è più facile raggiungere. Sono sempre stata convinta che ogni paese ha la sua chicca, e va promossa la chicca”.

Quali saranno i partner chiave del nuovo distretto?

“Secondo me non c'è nessun *partner* che supera l'altro, cioè nel senso che il privato ha bisogno del pubblico e il pubblico ha bisogno del privato, perché è inutile che il comune fa il grande dicendo 'promuovo, penso a tutto io, dico tutto io' lasciando indietro il privato, l'attività che deve promuovere sé stessa, tanto alla fine il turista se viene soprattutto il sabato e la domenica non viene per andare in comune! Quindi è ovvio che deve andare avanti il privato, facendo la sua promozione facendo conoscere il più possibile il paese. Quindi, ripeto, secondo me siamo tutti sullo stesso livello, nessuno è superiore all'altro. Anche perché magari un privato può organizzare un convegno, ma non ha la sua sala all'interno quindi il Comune lo può

tranquillamente aiutare facendolo appoggiare nella sala convegni e facendolo appoggiare in una parte di terreno che è di proprietà comunale, nel bosco insomma dipende da quello che devono fare. Quindi, secondo me, pure la collaborazione allo stesso livello”.

Il Comune ad oggi attua già delle collaborazioni con altri soggetti pubblici o privati?

“Sì, secondo me è il ruolo del comune fare un quadro di relazioni. Il fatto che dei comuni si siano messi insieme in questa cosa è positivo, ma speriamo che anche i privati si mettano insieme in questa cosa, altrimenti è già fallito il progetto. Parlando solo del Comune di Bolognola, per esempio ad agosto ci sarà un'associazione musicale che dovrebbe essere fondazione e viene in una struttura qui a Bolognola per una settimana come ritiro musicale e ovviamente mangia e pernotta all'interno dei locali dei privati e dovrebbe dormire e cenare in un albergo, pranzare da un'altra parte, per fare in modo che tutti lavorino su questa cosa, e il comune mette a disposizione il palazzo storico, che è Palazzo Primavera, dove ci saranno pianoforte e tutti i vari strumenti. Quindi è ovviamente gratuito l'utilizzo del palazzo e il comune lo mette a disposizione per questa cosa poiché non avrebbe avuto spazio il ristorante per farlo. Noi come comune mettiamo a disposizione sempre gli spazi che abbiamo. E non avendo a livello economico nessuna possibilità di aiuto, ciò che possiamo fare è mettere a disposizione gli spazi di proprietà comunale”.

Quali sono i target di visitatore a cui il distretto aspira?

“Non c'è limite di età, da zero a cento come dico io, nel senso che comunque la struttura privata 'Z chalet', che gestisce anche gli impianti di risalita, riesce ad attrarre famiglie, giovani e quindi comunque ogni fascia e lo 'Z Chalet' è più portato verso il discorso di aperitivi, feste e di conseguenza ha la fascia giovane, ma per modo di dire perché ho visto gente di sessant'anni ballare sopra i tavoli! Poi c'è La Capanna, con il rifugio Pintura, che è per famiglie senza nessunissimo problema, poi c'è la pizzeria ristorante in piazza qui a Bolognola dove ci va ogni

fascia d'età. Poi c'è il campeggio, pieno di giovani e famiglie, per cui ognuno ha il suo target, e non mi viene da dire che quello che è stato fino ad oggi va modificato. Ci sono attrattive per una fascia d'età con altri cioè la passeggiata con tutti i sentieri prima vedi perché nel senso che quello. Dipende dal parco (Parco Nazionale dei Sibillini) quello che vuole fare, se distruggerci completamente, oppure iniziare a fare qualcosa di buono dopo trent'anni, perché non hanno mai fatto manutenzione dei sentieri e l'ambiente dopo trent'anni se tu non fai manutenzione, lo distruggi. Non è vero che lo ri-naturalizzi e che lo tuteli, lo distruggi. La tutela e la rinaturalizzazione sono altre cose, e fino ad oggi è stato solo distrutto”.

Uno dei punti del progetto di destination management sembra proprio focalizzarsi sulla riqualificazione dell'apparato sentieristico.

“Assolutamente sì, però ripeto che qui dovrebbe esserci la collaborazione del Parco. A Bolognola è stata fatta per la prima volta lo scorso anno manutenzione di un sentiero, quello dell'acqua santa, che era per famiglie e poi quest'anno bisogna fare il sopralluogo per vedere se quei lavori effettivamente sono stati fatti a dovere o meno. E quindi speriamo che il Parco condivida questa cosa, anche perché ormai la montagna effettivamente si vive 365 giorni l'anno, e poi non è vero che non nevica più, nevica in maniera diversa: non nevica ad ottobre – novembre, magari a dicembre abbiamo ancora il sole, ma io dal 15 gennaio in poi non ricordo un'annata dove neve non ci sia stata. Poi esiste la stagione delle margherite, come la chiamiamo noi, dove effettivamente la neve sporca l'erba, ma vedi ancora i ciuffi dell'erba per cui è ciclico”.

Quali saranno le attività chiave della destinazione?

“Noi come comune i vari fondi PNRR li abbiamo investiti sul discorso delle strutture, oltre ai fondi di questo progetto insomma di promozione unita, perché ovviamente se uno vuole accogliere il turista, deve prima di tutto avere anche delle strutture per accoglierlo. Quindi bisogna avere delle strutture per far sì di salvare il salvabile nel senso che

attualmente non c'è nessuna struttura all'interno del comune che potrebbe dare un'alternativa nel caso in cui uno magari organizza una ciaspolata perché fino a una settimana prima c'era il meteo che diceva che c'è il sole, e poi invece arriva la burrasca di neve, e quindi chi ha organizzato ha perso tempo e soldi. Se va bene la rimanda, ma se ci fossero le strutture adatte, farei l'esempio di un palazzetto (che stiamo solo progettando, non lo possiamo ancora realizzare) si potrebbe fare all'interno. Mettendo quindi delle strutture in modo tale che, se è brutto tempo si può andare lo stesso e quindi chi lavora riesce a fare economia lo stesso, altrimenti gli salta tutto. Essendo un paese che è agricolo e turistico, il turismo è anche agricoltura perché i turisti possono tranquillamente andare a visitare le stalle e comprare i prodotti del posto, inoltre stiamo cercando di realizzare alberghi diffusi, per poter realizzare altri alloggi e anche ampliare la parte del campeggio, oltre a fare il discorso del palazzetto. In passato con delle donazioni abbiamo fatto l'arrampicata all'aperto: sono 15 vie d'arrampicata, più una forra. Per cui la destagionalizzazione significa creare comunque delle strutture che d'inverno ti permettono comunque di salvare il salvabile in inverno e quindi ovviamente in inverno la priorità ce l'ha lo sci, però potrebbe essere anche gastronomia, perché nel momento in cui uno ha le strutture dove può far star seduto al chiuso (quindi di fuori può fare anche -15) e vendere i prodotti del posto, diventa un inverno con sci e gastronomia; d'estate è ovviamente agricoltura, gastronomia e percorsi (sempre che si riescano a risistemare e tenerli in un certo modo)".

Qual è la proposta di valore che si vuole offrire al turista?

“La neve non vuol dire solamente sci, ma anche sci di fondo, sci di discesa, ciaspolate, fuori pista... è tantissimo. E poi noi speriamo che il turista quando viene qui innanzitutto si senta a casa. Con gli anni siamo passati proprio a livello di popolazione da accogliere il turista con ‘torna a casa perché tanto non c'è niente da fare qui’ ad un ‘guarda, lì la pizza è buona, di là c'è per andare a vedere i camosci e c'è il sentiero...’ e quindi già è un po' diverso. Perché nel momento in cui tu

che ci abiti mi rispondi in quel modo, ovvio che tu non fai capire qual è il valore del tuo paese! I valori sono 'vita e natura', nel senso che vieni qui anche sul fine settimana ti accorgi che dal lunedì al venerdì corri a livello economico per il Dio denaro, il sabato e la domenica vivi”.

Quali sono i canali di distribuzione di tali valori su cui si vuole puntare?

“Ci sarà chi si occuperà di questa cosa per cui io sinceramente sto aspettando proprio il prospetto, dal mio punto di vista è partire con i social per poter attirare e quando sono qui fargli capire quei valori e cercare di invogliarli a tornare, però non è, secondo me, un social che ti incuriosisce a venire, ma il passaparola è la cosa che funziona più di tutti, tanto che a Bolognola siamo arrivati a 7280 macchine in un solo giorno! Escludere uno degli strumenti di marketing significa escludere una fascia di età del turista, per cui assolutamente la stampa va comunque cavalcata, il passaparola è quello meno oneroso, ma può essere una cosa a lungo termine, ma nell'immediato è il social. In questo momento c'è uno studio che se ne sta occupando”.

Dal punto di vista promozionale c'è parecchia frammentarietà?

“Purtroppo, sì, su questo io spero che questo progetto vada a buon fine, ma tipo lo IAT l'avevo fatto anch'io in passato appena trasferita qui, dando la disponibilità di prendere sia prenotazioni che fare promozione della vallata unica. C'è stata unità d'accordi tra i Comuni, ma i soggetti privati hanno detto no. La cosa peggiore è stata che chi non era d'accordo era il soggetto privato che veniva a far soldi qui, ma viveva altrove; quindi, associazioni che magari stavano a Norcia o stavano a Macerata e venivano qui solo dopo aver fatto tutto comodamente da casa con la promozione dei social e però non volevano assolutamente aiutare chi stava qui nel posto. Quindi, non erano quelli del posto ad essere contrari a questa cosa, perché passiamo sempre noi come montanari contrari e campanilisti, ma non è così e lo posso dimostrare tranquillamente e per assurdo era chi veniva da fuori che non era disposto a una promozione unica, per cui ben venga se questa cosa va a buon fine. La pagina della singola

struttura ci sarà sempre, ma la singola struttura deve fare lo sforzo, e ha solo da guadagnarci, di promuovere sulla sua pagina e di ricordarsi di inviarlo a chi gestisce un futuro DMS, fino a che ci saranno i soldi, e questo sarà un altro problema. Purtroppo, non abbiamo la mentalità di rimanere solo agganciati al tutto, però non mi costa nulla prendere e comunicare a qualcuno che gestisce unicamente. Purtroppo, c'è qualcuno che ha ancora paura e dice 'ma se sto insieme a quell'altro, poi magari il turista va là invece di venire qua da me', ecco perché dicevo la promozione equa, perché nel momento in cui io dico che a Sarnano ci vai perché c'è la piazza in alto bellissima con tutto il panorama, a Bolognola ci vai perché a Pintura arrivi a 1400 m e vedi il mare e le coste della Croazia, e lo vedi a Bolognola non a Sarnano! Quindi puntare sull'unicità. Per questo, un sito unico è un grandissimo lato positivo dal mio punto di vista”.

Oltre ai finanziamenti del Pnrr, sono previsti altri costi?

“Attualmente no, credo che alla fine di questi finanziamenti poi ci saranno dei costi che io spero che questa cosa avrà, portato talmente tanto che la struttura privata decida di investire quei 2.000 € l'anno per portare avanti il progetto. Però ad oggi, essendo tutto ancora in costruzione, tante cose definite non ci sono, tra cui i costi”.

Quali sono i risultati attesi?

“L'obiettivo è quello di far conoscere questi territori il più possibile e attrarre il turista. Ben venga se si aprono nuove attività e posti di lavoro. Sono lavori stagionali, ma stagionali fino a un certo punto perché, se uno qui è sempre aperto, lavori il sabato e la domenica ma ti riposi dal lunedì al venerdì e quindi hai 5 giorni su 7 di riposo e due giorni che ti permettono di guadagnare tanto quanto ti serve guadagnare per tutti e 7 giorni alla settimana”.

Cosa pensa dell'utilizzo dell'approccio collaborativi, e quali sono le difficoltà.

“È fondamentale assolutamente la collaborazione, come sindaco sono contro ogni fusione e incorporazione di Comuni, non serve a niente, non è quello il risparmio della politica o dei costi che ci sono in un Comune. Serve solamente a dare un disagio in più al cittadino perché un conto è che si uniscono due Comuni che sono attaccati che ormai uno costruisce sopra l'altro, ma nei Comuni piccoli come questo, prendere e incorporare il Comune di Bolognola per esempio a Fiastra o Sarnano, significa lasciare Pintura 25 km di distanza da Sarnano e 15 km di distanza da Fiastra, con un dislivello di 700 m, per cui magari a Fiastra tu hai il sole e non ti rendi conto che devi controllare le telecamere di Pintura perché ci potrebbero essere 20 cm di neve. Serve, invece, molta collaborazione tra sindaci del territorio”.

Intervista alla segretaria di uno dei nove Comuni – 08/06/2023:

Consigliano solo di rivolgersi direttamente al Comune capofila e che gli unici enti che si stanno muovendo sono Comune e Parco nazionale dei Monti Sibillini.

Intervista alla referente del progetto, Comune capofila – 15/06/2023:

Come nasce il progetto?

“Questo progetto nasce con l'idea di istituire questo comprensorio turistico dei Sibillini sulla sorta, faccio un esempio, della Valtellina, dove una serie di comuni si sono aggregati a livello turistico e quindi svolgono attività e in rete, e questa esigenza è nata praticamente e lo scopo è quello di promuovere un *brand* che è quello dei Sibillini, come le Alpi nel Trentino o le Dolomiti, i Sibillini nelle Marche. La prima forma di aggregazione è avvenuta per partecipare a un bando del PNRR per il sisma e per il quale quindi abbiamo creato il distretto turistico dei Monti Sibillini. Questo bando prevedeva la partecipazione dei comuni che hanno un comprensorio sciistico e quei comuni che hanno diciamo la montagna “vera”, quindi i percorsi trekking. Ecco perché i nove

comuni. Poi il Comune di Fiastra ha il lago, Montefortino ha la gola dell'Infernaccio, Montemonaco ha il lago di Pilato e la Sibilla condivisa con noi; quindi, ognuno ha una peculiarità nel proprio territorio. Abbiamo partecipato a questo bando per il quale abbiamo ottenuto un finanziamento di 500.000€; siamo stati al Salone del Libro, Massimiliano Ossini ha collaborato con noi realizzando un libro sui Sibillini, e parteciperemo alle varie iniziative, come la BIT di Milano a cui siamo già stati e la fiera del turismo di Rimini, quella dei camperisti e quant'altro. Inoltre, andremo ad installare i cartelloni a livello turistico nei vari Comuni, sviluppare il servizio di noleggio bike e quant'altro, e quindi una serie di iniziative diciamo che collegano tutto il territorio. Il progetto è stato redatto tutto dai 9 comuni di cui noi siamo il Comune capofila, ogni volta facevamo una *call* e venivano posti quelli che erano gli obiettivi, target da realizzare. Questo PNC è coordinato dalla Regione Marche, che quindi fa da supervisore. Ai fini della partecipazione a questo bando era necessario costituire un'associazione che poi utilizzeremo anche in futuro per gli altri finanziamenti. L'abbiamo denominata *Sibillini mountain experience* ed è costituita dai comuni con i quali appunto ci occupiamo dello sviluppo turistico. Una volta ottenuto questo primo finanziamento siamo passati poi alla linea B2.2 del PNC (ovvero il PNRR praticamente per i Comuni del sisma) che prevede un finanziamento di due milioni e mezzo. È andato a finanziamento questo progetto sempre con l'associazione, e la particolarità è che oltre all'associazione qui sono presenti degli *stakeholder* e dei *partners*. Le linee di intervento sono tre, poi ti mando gli avvisi pubblici in cui trovi l'oggetto e le finalità. Noi abbiamo fatto delle manifestazioni di interesse, ma non sono ancora definiti però trovi tutto più chiaro sulla digitalizzazione: lo scopo è quello di digitalizzare il patrimonio culturale, tutto naturalmente relativo al fatto che comunque dobbiamo fare anche la ricostruzione delle strutture. Faccio un esempio: noi abbiamo la pinacoteca che è inagibile, il progetto prevede la digitalizzazione delle opere affinché possano essere rese fruibili fino a che non verrà poi riaperta la pinacoteca fisica; per questo quindi anche qui abbiamo dei partner, i quali mettono a

disposizione le loro competenze informatiche. Poi abbiamo fatto un altro avviso per la valorizzazione del patrimonio storico culturale e ambientale, il quale era a titolo gratuito perché è successo che gli operatori, partecipando al nostro bando, hanno poi potuto partecipare alla linea per gli interventi delle proprie attività, e 2-3 di questi nostri *partner* sono andati al finanziamento”.

Chi saranno quindi i partner chiave del distretto?

“Per ora è stata approvata l'idea progettuale, però il progetto è da costruire insieme ai partner; quindi, ora è in fase di definizione. Comunque, sono operatori del territorio, quindi quello che gestisce l'impianto sciistico, piuttosto quello che ha il ristorante o quello che ha il rifugio. Sono gli operatori che faranno il sistema, e quindi con loro vogliamo creare questa rete di valorizzazione del patrimonio”.

Cosa pensa della creazione del nuovo DMS per la destinazione?

“Chiaramente questa linea B2.2 e anche il progetto del comprensorio prevedono che i punti di forza del *destination management system* siano due, ovvero la digitalizzazione e l'aggregazione, cose su cui si sta lavorando perché l'associazione nasce appunto dall'aggregazione di più comuni, e per la digitalizzazione invece abbiamo già partecipato ad un bando: riguardo al DMS, l'obiettivo è quello di creare un portale che sarà collegato con gli operatori economici, dove i turisti troveranno le informazioni non solo su dove dormire e dove mangiare, ma potranno procedere direttamente alle prenotazioni, e il tutto verrà collegato con la piattaforma del turismo nazionale, che si chiama Italia.it. Questa sarebbe una delle prime associazioni di comuni iscritte su questa piattaforma. Ancora è tutto da costruire, quindi queste sono le basi del progetto, poi la processualità ci sarà quando si affiderà l'incarico e questo sarà fatto ecco nei prossimi step nei prossimi mesi. Praticamente stiamo seguendo quelle che sono le *milestone* che ci dice il Commissario straordinario alla ricostruzione: individuazione di un responsabile del progetto, l'affidamento del progetto, e

l'accettazione definitiva esecutiva come se fosse un appalto di lavori in questo caso un appalto di servizi praticamente.

Quali sono le attività chiave?

“I settori chiave sono cultura, enogastronomia, poi puntiamo molto sull’abbattimento delle barriere architettoniche, su un turismo rivolto ai disabili e a un turismo accessibile e sostenibile, con attenzione alla mobilità sostenibile. Sono i punti chiave proprio anche del PNRR, quindi su questo puntiamo parecchio anche perché i bandi ci hanno premiato appunto perché abbiamo inserito nella nostra proposta questi elementi di sostenibilità che poi dovranno andare comunque a dettaglio in base alla tipologia dei vari territori”.

Qual è il bacino di utenti che il distretto punta ad attirare?

“Il bacino degli utenti diciamo che comprende a 360 ° i visitatori, perché trovi per es. il percorso per l'eremo di San Leonardo che nel nostro territorio è un percorso accessibile alle famiglie e quindi ai bambini; trovi i comprensori sciistici che sono accessibili chiaramente anche alle famiglie o comunque agli sciatori; poi trovi percorsi di trekking più semplici, complicati, percorsi per le bike, e quant'altro quindi diciamo un'accessibilità totale, rivolta anche in questo caso al turista, internazionale, perché noi abbiamo turisti da tutto il mondo soprattutto per quanto riguarda la Gola dell'Infernaccio, che è una meta turistica conosciuta a livello mondiale e dove nel periodo di luglio - agosto si ha una concentrazione prevalente di turisti italiani, ma nei mesi maggio - giugno – settembre soprattutto di turisti stranieri”.

Quali sono i principali canali di distribuzione individuati?

“I principali canali di distribuzione li abbiamo già esaminati: sono le varie piattaforme (DMS) che andremo a creare, i vari canali social e quant'altro”.

Quale la struttura dei costi oltre ai finanziamenti del Pnrr?

“Per quanto riguarda i finanziamenti diciamo che in questo momento ne abbiamo ricevuti diversi e quindi la prima cosa è utilizzare questi,

poi nel futuro si vedrà. Fino al 2026 abbiamo quasi 3 milioni di euro, quindi dobbiamo spenderli, poi vedremo nel futuro”.

Cosa pensa dell'approccio collaborativo tra stakeholder nella destinazione?

“Praticamente a livello di collaborazione tra gli enti diciamo che per ora non ci sono stati grossi problemi anche perché la maggior parte degli atti o comunque di tutti i procedimenti sono stati introdotti da noi e i Comuni hanno adottato di conseguenza tutti gli atti uguali identici ai nostri. Ci credo molto in questa cosa perché spesso, faccio un esempio, per me il Trentino è il massimo del turismo a livello montano, io vedo tanti turisti del Trentino che vengono qui nelle Marche e apprezzano molto il nostro territorio perché a differenza del loro, che è caratterizzato da montagne molto dure quindi con percorsi difficili, la nostra montagna è molto più dolce e puoi fare anche sport di montagna più adatto anche alle famiglie e al relax. L'unica difficoltà che stiamo affrontando, ma che speriamo di superare è la cultura: sono diversi anni che questi territori sono stati un po' abbandonati per terremoti, covid o anche un po' perché c'è stata la migrazione delle montagne verso la costa; adesso stiamo andando in controtendenza perché dobbiamo ripopolare, stiamo creando queste attività a livello turistico perché comunque il turismo è l'industria di questo territorio, però molto spesso ci confrontiamo con la realtà territoriale e la cultura è un po' chiusa perché non si è abituati a tanti turisti, e quindi abbiamo delle difficoltà di approccio. La novità crea un po' di smarrimento, di paura poi nel momento in cui vedranno che queste attività porteranno nuovi posti di lavoro, quindi nuovi servizi, una nuova prospettiva di vita per questi territori, cambieranno sicuramente il loro orientamento, però bisogna portarceli gradualmente”.

Qual è la vostra proposta di valore e quali le attività chiave?

“Oltre alla montagna, anche cultura e borghi sono pilastri fondamentali, perché comunque tutti questi comuni sono storici e devono essere valorizzati, innanzitutto attraverso la ricostruzione; e poi anche la

cultura perché noi comunque abbiamo delle pinacoteche, dei musei quindi la cultura è fondamentale in questi territori. Abbiamo anche il santuario della madonna dell'Ambro, che è il secondo santuario Mariano delle Marche dopo Loreto; quindi, diciamo che solo noi come Montefortino all'anno abbiamo circa 300.000 visitatori ora che ancora disponiamo di poche strutture ricettive; quindi, speriamo di arrivare a duplicare il bacino di turisti. Si sta lavorando anche proprio sulle strutture ricettive, noi come comune per esempio abbiamo acquistato un camping, ciò permette al turista di rimanere più tempo perché, se non ci sono attività ricettive egli sosta un giorno poi se ne va, infatti per ora abbiamo avuto un turismo giornaliero; invece, puntiamo nel farlo diventare almeno settimanale”.

Ci sono realtà associative o collaborative nel territorio?

“Io non penso che ci siano realtà associative di albergatori o ristoratori, però nulla esclude che in futuro si possano poi mettere d'accordo per l'affluenza che verrà portata dai turisti. E questi ristoratori invece di fare una lotta tra di loro per accaparrarsi più persone (a causa di questo flusso quasi prettamente giornaliero) potranno poi collaborare tra di loro. Forse a Bolognola dove c'è il rifugio sono molto collegati fra di loro e, secondo me, ci sono delle realtà. O anche, io so ad esempio che il nostro rifugio di Rubbiano è gestito da un operatore economico che gestisce anche un rifugio a Bolognola ed è molto operativo. Poi, noi abbiamo un'associazione giovanile con cui collaboriamo molto anche per la realizzazione di manifestazioni ed eventi. Questa associazione è composta da ragazzi di Montefortino, si chiama 'L'Onda' e realizza molti eventi collaborando parecchio con noi, oltre alla proloco chiaramente. O ancora, abbiamo attività come Risorgi Marche e Marche Storie da cui si ha un riscontro positivo di collaborazione tra operatori. Per quanto riguarda invece l'ente più grande del Parco noi collaboriamo abbastanza, non abbiamo grossi problemi, anche se all'esterno i cittadini non sono molto soddisfatti perché comunque il Parco ha delle regole molto stringenti, però è anche vero che l'ambiente va tutelato, quindi c'è da trovare un

compromesso. Il nostro sindaco è anche un assessore della giunta del Parco; quindi, abbiamo un canale diretto. Poi c'è da dire che: Sarnano non fa parte del parco, Arquata del Tronto, invece, fa parte di due parchi, quello dei Monti della Laga e quello dei Sibillini; quindi, abbiamo delle realtà diverse tra loro, con opinioni soggettive per ogni comune. Però oltre le proprie singole pratiche istruttorie, lavoriamo insieme e non ci sono stati problemi, il Parco ha collaborato per l'iniziativa comune”.

Intervista al Sindaco di uno dei nove Comuni – 23/06/2023:

1- *Che cosa ne pensa del progetto "Destination Management Comprensorio dei Sibillini"? Che ruolo ha svolto finora nello sviluppo del progetto? Quali sono state finora le dinamiche tra il Comune e l'ente capofila?*

2- *Quali sono gli operatori chiave della destinazione? (es. Comuni, associazioni, consorzi, parchi, etc). Quali, invece, gli altri partner che collaborano con la destinazione per interessi turistici (e che quindi hanno creato partnership) - relazioni formali/informali tra operatori pubblici/privati?*

3- *Qual è il bacino di visitatori della destinazione? E quali, se sono state considerate, le nuove potenzialità grazie al progetto?*

4- *Quali sono le attività chiave sulla quali si vuole puntare? Ci sono nuove idee di offerta turistica? Si è pensato a delle collaborazioni con altri settori? (es. cultura, enogastronomia, etc).*

5- *Quali valori si vogliono veicolare al visitatore/potenziale visitatore? E come definirebbe la relazione che si vuole instaurare col cliente? (es. offerta sempre più personalizzata, etc).*

6- *Quali sono i principali canali di distribuzione da utilizzare per attività chiave/idee/valori verso il pubblico di riferimento? (es. IAT, social, portali ufficiali, etc).*

7- *Come vede lo sviluppo del nuovo DMS per il nuovo distretto?*

8- Sono previsti dei costi da sostenere oltre ai finanziamenti ricevuti dal PNRR per il progetto? (es. per licenze, permessi, comunicazione, promozione, risorse umane, etc).

9- Quali sono i risultati attesi? (es. di impatto economico, avvio di nuove attività, nuovi posti di lavoro, riqualificazione di attività già esistenti; di impatto ambientale, sostenibilità...).

10- Cosa pensa dell'utilizzo di un approccio collaborativo tra stakeholder? Quali le eventuali difficoltà nel "fare rete" nell'ottica di questo nuovo distretto turistico?

“Facendo seguito alle Vs domande, si fa presente che a seguito degli eventi sismici del 2016 il Comune di Arquata del Tronto è stato dal 30 ottobre 2016 completamente evacuato, i cittadini che sono ad oggi tornati sul territorio sono coloro che hanno scelto di vivere nelle soluzioni abitative di emergenza e alcuni, pochissimi, che hanno le case agibili.

Le principali manifestazioni, eventi e tradizioni che vengono svolte sono portate avanti da associazioni di volontariato quali ad esempio la Pro Loco oppure comitati festa dei paesi.

L'impegno in questi primi anni post-sisma è stato quello di mantenere vive tutte le tradizioni che esistevano pre – sisma, ovviamente adattandole e modificandole in base alla disponibilità dei luoghi.

La particolare posizione del Comune di Arquata del Tronto, unico Comune d'Europa tra due parchi Nazionali favorisce e attrae moltissimi appassionati della montagna che qui possono svolgere molte attività quali trekking, mountain bike, moto.

Il problema è la poca ricettività che penalizza sia il turismo di ritorno di quelli che avevano la seconda casa sia coloro che vorrebbero venire in vacanza qui.

L'Amministrazione ha in progetto la realizzazione di due aree camper per favorire il ritorno di più persone possibile e per dare la possibilità ai turisti di pernottare”.

Intervista al referente di uno dei nove Comuni – 30/06/2023:

“Mi sono confrontato con l’ufficio tecnico e mi dicono di far riferimento a Montefortino in quanto Ente capofila del progetto”.

Allora se posso le farei solamente due domande specifiche sul Comune: 1. Analizzando i dati statistici ufficiali di arrivi e presenze turistiche, sembra che Fiastra (e subito dopo Sarnano) abbia accusato molto meno il calo degli arrivi sia con l'evento sisma, che con l'evento Covid. Quali potrebbero essere le ragioni?; 2. Ci sono realtà, anche molto piccole che siano, con cui è solito collaborare il Comune di Fiastra, o che è risaputo collaborino tra loro? Es. Associazioni giovanili, pro loco, parchi, albergatori, commercianti, artigiani, ristoratori, etc.

“Per quanto riguarda la prima domanda: sia con il sisma ma soprattutto con il covid a Fiastra abbiamo aumentato le presenze turistiche, tutto ciò principalmente è dato dal fatto che il lago da sempre ha attirato turisti ed in un periodo in cui le restrizioni ai viaggi si erano fatte più stringenti a causa del covid i vicini Umbri ma anche tutto il maceratese ha riscoperto le bellezze che ci sono vicino a loro, il lago la montagna sono state un connubio perfetto per chi voleva respirare aria pulita e un tutto nell’ acqua del nostro splendido Lago. Oltre a ciò, ha contribuito molto l’apertura del tratto di superstrada ss77 che collega le marche con l’Umbria, più precisamente il tratto Muccia Colfiorito Foligno che ha permesso in pochissimo tempo di raggiungere il nostro territorio quando fino al 2016 per farlo gli abitati della regione Umbria impiegava molto di più dovendo affrontare strade più strette e a lento scorrimento. Diciamo quindi che la concomitanza di tutti questi fattori, infrastrutturali, ambientali e non dimentichiamo la riscoperta del sito naturalistico denominato ‘Lame Rosse’ hanno contribuito al boom di arrivi”.

“Per il secondo punto, Fiastra collabora con l’associazione “Casa del Parco, Alcina”, un’associazione che organizza escursioni e fa da ufficio informazioni, con l’associazione “RicostruiAMO Fiastra” che

organizza feste paesane come la tradizionale “Sagra della Bruschetta” ad agosto, con l’associazione “Keemar Le Markee fantastiche” che organizza a settembre l’evento denominato Fiastra Fantasy, un’iniziativa incentrata sul mondo *fantasy* indirizzata principalmente alle famiglie con bambini”.

Intervista ai gestori di un *account Instagram* di promozione del territorio – 28/07/2023:

Come gestite la pagina? Ci sono delle difficoltà? Siete sostenuti da qualcuno? Quali sono i vostri obiettivi? Qual è il riscontro degli utenti? In che modo vi siete inseriti di collaborazione per la destinazione?

“Noi siamo l’Associazione Giovanile di Montefortino. Uno dei paesi all’interno del Parco Nazionale, quello che facciamo come Associazione e che cerchiamo di pubblicizzare attraverso i nostri canali social (anche Facebook e Tiktok) sono degli eventi, delle feste organizzate da noi con lo scopo di tenere in vita il nostro paese e soprattutto di renderlo ancora appetibile ai giovani.”

Intervista al gestore di un *account instagram* di promozione del territorio - 09/08/2023:

“La pagina che gestisco è una pagina *fan*, scritta da una guida, per cui non posso parlare a livello istituzionale, di cui non so nulla. Quest’idea è nata molto semplicemente per radunare quello che non era mai stato sfruttato. Per quanto riguarda, la collaborazione no, non ce n’è purtroppo, perché la piattaforma è finanziata da me, che ho un lavoro normale d’ufficio, però al tempo stesso cerco di parlare del territorio, su base volontaria. Attualmente non c’è un tipo di collaborazione con altri colleghi, né col Comune. Ognuno fa un po’ il suo”.

Dagli utenti di questa pagina viene fuori che magari c’è un interesse per determinate attrazioni piuttosto che altre. Riesce a tirar giù delle

statistiche o delle osservazioni? “Dipende dai periodi, diciamo che ciò che noto, è che chiaramente quando è periodo di finitura a Castelluccio essendoci limitazioni all'ingresso, in moltissimi mi chiedono informazioni. Poi, di luoghi che vanno per la maggiore abbiamo il lago di Pilato, lame rosse, laghetto di palazzo borghese. Insomma, i posti più conosciuti. Ovviamente vediamo che alcuni Comuni puntano su determinate attrazioni: per esempio Montemonaco punta moltissimo su mazzamurelli e percorsi cittadini, Sarnano sulle cascatelle e sulla parte medievale del borgo, Ussita sugli impianti, etc.”.

Intervista al gestore di un *account instagram* di promozione del territorio - 09/08/2023:

“Il Comune a livello turistico non ha lo spirito turistico e non rilancia il territorio, secondo me. Anche dal punto di vista dei *social*, più che altro ha una pagina *Facebook*, però per il resto non ha niente. Molto è lasciato all'associazione giovanile, a me che faccio la paginetta perché mi piace, perché sono un residente, etc. È tutta un'organizzazione locale, non c'è una rete che organizza, o quantomeno non è evidente, è evidente il contrario: ad esempio, l'elenco degli eventi estivi il Comune l'ha tirato fuori a quasi fine estate. Per quanto riguarda le altre associazioni, dal punto vista turistico, mi piacerebbe che ci fosse un po' più di collegamento con l'ente Parco dei Monti Sibillini, che dovrebbe avere un ruolo importante. Poi invece, per l'*online*, qualcuno che si occupi di fare un buon sito aggiornato, perché penso che ai tempi d'oggi sarebbe opportuno che ce l'avesse. Per quanto poi riguarda il dialogo, nessuno mi ha mai cercato per fare rete e comunicazione. Come volevo dirti, sono uno che due anni fa ha messo su questa pagina per cercare di dare più visibilità, anche su Instagram, cosa che non c'era. Io faccio tutt'altro lavoro, ho seguito in passato delle pagine Instagram, anche a livello regionale”.

In che modo reperisce i contenuti?

“Li cerco su Instagram principalmente. Quindi mi occupo di mettere insieme delle informazioni, dei contenuti in un'unica pagina, cercando di carpire un po' di informazioni e poi le diffondo sulla pagina che ho creato”.

Quali sarebbero, secondo lei, i primi aspetti necessariamente da curare nel territorio?

“Capire come poter rilanciare il Comune, che a mio avviso, per come è strutturato il paese, per le sue emergenze paesaggistiche, turistiche, e di bellezza intrinseca del borgo, potrebbe essere tranquillamente uno dei borghi più belli d'Italia ma, per me, l'amministrazione è molto sorda, ha delle idee riguardanti il turismo che sono un po' settoriali. Come Comune sta rinascendo dal punto di vista edilizio, già ci sono parecchi cantieri in quelle case che erano danneggiate, però non ha attrattive dal punto di vista della fruibilità del paese, non ci sono esercizi commerciali, non ci sono servizi. Quindi andrebbero innanzitutto rilanciate le attività economiche del paese e incentivate le persone a tornare a vivere, godere il borgo con attività e feste. Altrimenti, in questo modo, non ci sarà mai un rilancio vero”.

Secondo lei, perché spesso quello che emerge da queste zone come problematica è la mentalità chiusa della popolazione, è d'accordo?

“Ormai è rimasta poca gente, che inizia anche ad essere un po' anzianotta; quindi, potrebbe essere dato da questo fattore. Però portando, incentivando con delle agevolazioni economiche, ad esempio, la residenza stabile delle persone anziché spingerla ad andar fuori, potrebbe essere una soluzione. In alcuni Comuni vicini, ci sono molti più servizi popolari secondo me, quindi si potrebbe anche trovare una collaborazione per fare certe cose. È tutto un po' da studiare, perché così non c'è mai quel segnale risposta. Quindi per me io punterei più a ripopolare il paese prima di tutto e poi dopo viene tutto di conseguenza”.

Era a conoscenza della nascita del nuovo distretto dei Sibillini?

“No. Questo distretto unico dei Sibillini, se gestito come ora, rischia di perdersi. Non è che sia un'operazione di facciata per reperire i fondi del PNRR? Perché, se andranno buttati sui soliti impianti di risalita, tutto rimarrà uguale. Speriamo di avere il rilancio dei territori dei Sibillini”.

Intervista all'ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini – 25/08/2023:

Qual è stato il suo ruolo nel progetto fino ad ora?

“Per ora ho incontrato i Comuni e se n'è parlato. Tra l'altro una associazione di comuni come questa che si avvale anche credo di supporti tecnici esterni, può essere un'ottima cosa per la programmazione della Carta del turismo sostenibile, che in qualche modo ingloba quello che è in una strategia comune di sviluppo. È come se fosse un macro-distretto. Nel caso proseguisse, sono liberissimi di prendere questa strada volessero essere una destinazione a parte avulsa dal resto del contesto, ma c'è da dire che ovviamente il Parco ha un livello di riconoscibilità molto elevato per questo territorio. Sono certa che una volontà di inclusione del Parco si ancora bene da costruire, anche perché credo che la riconoscibilità del parco sia l'elemento meglio spendibile per tutti, anche dal punto di vista di prodotto”.

Quale, invece, il ruolo del Parco nel territorio?

“La nostra gestione della carta Europea, dopo il sisma, è diventata una gestione quasi solo sulla carta, in senso che c'è stata una forte disgregazione di tutto il tessuto turistico: dalla perdita del 60% dei posti letto, al cambio di strategia che era quello di incentivare dei turisti a forme di turismo 'reale' a discapito del turismo escursionistico, quindi incentivando un'offerta legata sulla permanenza, piuttosto che sull'escursionismo giornaliero, si è invertita completamente. Dopodiché, quando si parla commercializzazione, alla pubblica amministrazione subentra il privato con cui ovviamente deve avere

delle relazioni e degli accordi. Il prodotto si costruisce insieme: chi fa le infrastrutture e chi ci mette sopra il servizio. Questo è quello che noi abbiamo cercato di fare e di sviluppare, tanto che nel nostro programma di azione della carta Europea c'è molto anche di infrastrutture. La difficoltà, in questo caso, sta nel fatto che molto spesso sul territorio si avviano progetti che prevedono infrastrutture materiali, che poi non hanno una continuità, sia dal punto di vista della manutenzione - quindi parlo di segnaletica relitta -, ma soprattutto che non hanno una funzionalità tale da poter avere senso di mantenimento nel tempo. Voglio dire che la gestione spesso non si concretizza, spesso non si progetta 'per intero'".

Il Parco collabora con altri soggetti del territorio?

“Collaboratori ne abbiamo, anche attraverso progetti specifici del parco per il riconoscimento delle strutture non solo ricettive, ma anche aziende agricole e alcuni servizi, che vengono da noi certificate perché adottano misure di gestione aziendale sostenibile. Poi ci sono le guide del parco, che in quanto interpreti ambientali, organizzano un programma di attività che viene promosso dal parco all'interno delle sue infrastrutture. Per ora non c'è una vera collaborazione tra la nascente associazione di Comuni e il Parco, ma il presidente del parco era stato chiamato alla ultima BIT di Milano in cui è stata presentata la DMO. In ogni modo, il parco ha pensato a questa DMO come ad un supporto operativo per la promozione commercializzazione, dato che il Parco – soprattutto dal punto di vista del sito web - non ha funzione di promozione, ma solo di informazione”.

Qual è, secondo lei, la proposta di valore da veicolare al turista di questi luoghi?

“Abbiamo la fortuna di vivere nel territorio in cui ovviamente il valore ambientale dal punto di vista naturalistico è evidente, è un parco nazionale; quindi, il patrimonio proprio naturalistico è uno dei valori da trasmettere. Il Parco vuole promuovere un turismo responsabile sul territorio; quindi, andando oltre quello che è il concetto di sostenibile.

Per questo l'educazione ambientale e l'interpretazione ambientale sono i due elementi di trasversalità su cui puntiamo. Le visite guidate hanno contenuti educativi, di valore, ma anche la capacità di stimolare emozioni; quindi, un turismo esperienziale e questo lo è fin dal principio. Infatti, i parchi si sono mossi nell'ottica dell'interpretazione ambientale, perché è proprio un'esigenza del turista, quella di vivere un'esperienza e non più fare solo una vacanza, una residenza. Quindi, il Parco è tenuto a conservare e a valorizzare, congiuntamente, poi abbiamo la fortuna di stare in un territorio che è ricco di storia e di tradizioni, anche gastronomiche. Quindi anche la valorizzazione del patrimonio agrario e delle produzioni agricole zootecniche qui è importante. Inoltre, potrei dire che la proposta di valore di questo territorio potrebbe includere sicuramente il far sentire a casa il turista, elemento che spesso compensa la poca professionalità”.

Il Parco attualmente ha dei progetti futuri di sviluppo? Quali sono i risultati attesi?

“Il parco elabora la sua strategia di sviluppo turistico con 99 azioni che vengono poi monitorate ogni cinque anni. L'ultimo lo andremo a concludere tra poco, perché ci sarà la nuova programmazione e quindi andremo anche a rendicontare con un rapporto di autovalutazione: tutto ciò che è stato fatto, quello che non è stato fatto, perché ci si è discostati per aggiustare, quella che sarà la nuova programmazione potrebbero esserci degli interventi che materialmente.

Intervista al gestore di un rifugio (struttura delocalizzata) – 25/08/2023:

Di che cosa ti occupi con questa attività?

“Questo è un rifugio escursionistico, quindi noi facciamo ristorazione e abbiamo una camerata escursionistica da nove letti. Si tratta di ristorazione sia per pasti, sia per merende, prevalentemente per quando si rientra dalla montagna, o prima della partenza”.

Ci sono dei potenziali sviluppi qui per l'attività?

“Allora, diciamo che gli sviluppi dell'attività dipendono da tante cose, innanzitutto dall'ambiente intorno a noi: al momento non c'è niente, se non la montagna; quindi, grandi possibilità di sviluppo al momento, secondo me, non ce ne sono, semplicemente perché qui mancano i presupposti fondamentali: oltre a noi, non c'è nient'altro. Quindi per il momento lo sviluppo della nostra attività non è previsto.

Collaborate con altri soggetti del territorio?

“Noi collaboriamo già con diverse attività: con un altro rifugio, con due B&B qui vicino. Noi siamo apertissimi alle collaborazioni finché sono paritarie. In alcuni periodi il nostro lavoro dipende anche dal lavoro degli altri: in inverno, ad esempio, quando le piste sono aperte noi lavoriamo tanto, quindi c'è questa interconnessione delle attività. Per il resto le collaborazioni potrebbero essere quelle che abbiamo con tutti i fornitori delle materie prime: noi lavoriamo con allevamenti della zona, coi forni della zona, quei produttori in generale della zona”.

Secondo te, qual è la proposta di valore che bisognerebbe presentare al turista?

“Il valore da trasmettere, secondo me, è quello della genuinità, della purezza dei posti, del verde, cosa che ultimamente viene parecchio invece trascurata. Ci sono veramente tantissime cose che andrebbero migliorate a questo livello, però, secondo me, il punto di forza della zona è questo, cioè la genuinità, sia a livello d'accoglienza che a livello di offerta culinaria”.

Quali sono i canali che sfruttate per raggiungere il turista, o quali dovrebbero essere usati?

“I canali sono ovviamente quelli che probabilmente già si percorrono, nel senso che la Regione, se non sbaglio, va tutti gli anni alla BIT, in cui serve anche personale che sappia presentare il settore e sappia ‘vendere’. Ovviamente con i *social* bisognerebbe proprio bombardare il mercato a tappeto con *spot* seri. A livello di *social* c'è una frammentazione, è proprio super dispersivo già per chi ci vive, in

questo le istituzioni dovrebbero dotarsi di qualche strumento in più, però sicuramente intanto si sta cominciando a parlare di montagna. Volendo, questo è un territorio che offre la possibilità di arrivare a chiunque, poi sta al singolo privato decidere”.

Qual è il target di visitatore che questa destinazione attrae o dovrebbe attrarre maggiormente? Quali gli aspetti da migliorare?

“Il target della zona specifico è quello del camminatore, perché abbiamo il Grande Anello, e una marea di escursioni. Però a questo turista bisogna dargli un’offerta da integrare alla semplice bellezza della montagna. Sicuramente poi è da implementare la segnaletica dei sentieri, che è inesistente. Le persone si perdono molto spesso. Inoltre, qui si potrebbe lavorare tutto l’anno, invece ci accontentiamo di una settimana a Natale, due in agosto e qualche fine settimana. Il sistema delle vie del parco, secondo me, è fallimentare. Abbiamo provato a pagare noi la segnaletica e non ci è stato permesso. Qui ancora c’è la visione del turismo mordi e fuggi che andava bene negli anni ‘70, ‘80 quando c’è stato qui il *boom*, ma ora no. Oltre al fatto che non ci sono più posti letto”.

Intervista al *partner* addetto alla promozione dell’associazione “Sibillini mountain experience” – 27/08/2023:

So che vi state occupando della parte comunicazione e promozione dell’Associazione, e mi sarebbe molto d’aiuto capire bene qual è il vostro ruolo e di che cosa effettivamente vi state occupando per questo progetto. Soprattutto, sarei interessata a saperne di più in merito ai canali di "distribuzione" su cui la nuova destinazione ha deciso di puntare, e quali sono le prospettive di sviluppo dal vostro punto di vista.

“Al momento ci si sta occupando soltanto della creazione dei materiali di comunicazione. Non appena abbiamo novità in merito al tema della promo-commercializzazione, sarà nostra cura trasmetterglike”.

Intervista alla proprietaria di un B&B – 30/08/2023:

Di che cosa si occupa e cosa offre ai suoi clienti? Progetti futuri di sviluppo?

“Ho un piccolo B&B con due camere. Offro solamente la prima colazione, poi tutti gli altri servizi i visitatori li trovano da sé solitamente”.

Possibili interconnessioni con altri soggetti?

“L'unica interconnessione che c'è tra di noi è un fatto anche abbastanza positivo. Ci inviamo eventuali clienti che non trovano collocazione nella nostra struttura. Ecco, per il resto no. Diciamo che era forse un paese turistico il nostro, ma ultimamente non so se si possa più definire tale, ecco. Ha avuto una grossa ripresa, sicuramente con il rifugio Le Saliere, che è stato ristrutturato da persone competenti e quindi funziona sia con la neve - l'altro anno, per esempio, ne ha fatta parecchia a fine febbraio/marzo; quindi, c'è stato un po' di afflusso turistico - sia d'estate con le passeggiate e i biker, che sono parecchi. Per il resto, col Comune non c'è nessuna collaborazione perché non ci sono iniziative da parte del pubblico, di nessun tipo. Gli unici che si danno un po' da fare per il territorio siamo noi privati, ma pochi e con poche potenzialità. Io perlomeno non ho altre potenzialità, oltre a questo, e non aspiro ad altro se non poter lavorare non solo ad agosto o a febbraio/marzo quando nevica, ma durante tutto l'anno; quindi, per far questo ci vorrebbero eventi, ci vorrebbe la collaborazione del Comune, tirare fuori un po' di soldi. Il Comune è completamente assente, non abbiamo notizie di nessun tipo e non risponde. Il problema grosso qui è che durante i periodi piovosi non c'è nessuna possibilità di fare qualcosa; quindi, è chiaro che si creano dei lunghi periodi in cui non c'è assolutamente turismo,

perché non ci sono strutture al chiuso, e quindi capisci bene che puntiamo molto sul bel tempo perché non abbiamo altre risorse. Il palazzetto del ghiaccio è chiuso e non si sa quando verrà approvato il progetto; della piscina comunale non ne parliamo. Quindi, tutto è legato alle stagioni, al buon tempo, altrimenti si sta senza lavoro”.

Cosa pensa del progetto di destination management del comprensorio dei Sibillini? Ne è a conoscenza?

“Ne so pochissimo. Sono trent'anni che sono qui, e vedo veramente un lassismo, un'incapacità di muoversi totale. Dubito che ci sia qualcuno in grado di gestire questi soldi. Sono molto disillusa. Manca proprio il gusto del bello, il gusto della cura, il gusto di rendere attrattivo ciò che sia ha, questi posti che sono di per sé bellissimi, ma la trascuratezza vige sovrana”.

Cosa rende, secondo lei, la destinazione unica? Quale il valore aggiunto?

“Sicuramente l'aspetto naturalistico, che però va curato, perché noi non abbiamo altro. C'è qualche pastore, chi ha gli animali, e anche questa è un'attrattiva per il territorio, però magari dovrebbero fare anche qualcosa in più: far vedere come si fanno i formaggi, far venire le scolaresche, portare un po' di gente. Si potrebbe intelligentemente sviluppare questa cosa, perché vedo che altri Comuni lo fanno. Ci sono poi altre strutture valide, ad esempio 'KASA' che, però, è fin troppo avanti rispetto al paese, fanno delle cose un po' di nicchia”.

Intervista ad un albergatore – 30/08/2023:

Di che cosa si occupa?

“Oltre ad essere presidente e aver fatto parte di diverse associazioni, sono un operatore turistico della zona terremotata e svolgo questa attività da 35 anni, quindi sono uno dei più datati”.

È a conoscenza della nascita del nuovo distretto turistico?

“Questa è l'ennesima volta che si ricomincia daccapo su queste iniziative di collaborazione pubblico-private. Ci sono iniziative che non sono mai state chiuse e tuttora vigenti, ma non operanti; quindi, di queste forme associative a livello territoriale ne abbiamo viste tante. Io ho collaborato con tutte, ma alla fine ogni volta che c'è qualche cambiamento a livello amministrativo o politico si ricomincia daccapo. La nuova situazione mi è stata prospettata per sommi capi, mi ha trovato timidamente scettico, ma poi sono stato ritirato in ballo per partecipare, e non mi sottraggo. Punti critici? Nel momento in cui si parla di associazione, in questo caso la prevalenza della strategia della gestione è in capo agli operatori pubblici, sindaci e quant'altro; quindi, noi operatori veniamo Interpellati per suggerire, ma non per creare situazioni strategiche. Il problema del qual è? Che i sindaci hanno una visione che è molto concentrata sul Comune che amministrano, fra di loro sono spesso in concorrenza su piani strategici, e non ho visto mai una volontà di voler cedere sovranità a una struttura super partes. Non sono molto fiducioso, però staremo a vedere”.

Collabora con altri soggetti del territorio?

“Con tutti ho lavorato e collaboro. In via teorica con tutti, in via pratica siamo stati (un po' a causa anche del sisma), sgretolati, tra chi più e chi meno ha avuto le sue problematiche a livello di ricostruzione. Collaboro diverse associazioni e di una di queste sono presidente e sono parte integrante dei vari organi. Inoltre, ho sempre collaborato con l'associazione albergatori del fermano, con l'associazione albergatori Cuore delle Palme, etc.”.

Quindi qual è la situazione delle realtà associative nel distretto?

“Forse ce ne sono troppe. Come dicevo prima, una ce l'ho io, un'altra si chiama Terra delle meraviglie mi pare, un'altra si chiama Sibillini segreti e sapori, qualcosa del genere, quindi ce n'è più di una, ma ognuno va per conto suo”.

Quali sono i principali canali di raggiungimento del turista?

“Allora, premesso che in questo momento i canali di commercializzazione prevalenti purtroppo sono le OTA, parlo di Booking, Fb, etc. quella che è stata è stata trascurata è l'identità del territorio”.

Quali sono, secondo lei, i valori aggiunti di questo territorio? Quali le risorse mancanti?

“Ecco, allora cominciamo a vedere quali sono i prodotti sui quali possiamo puntare: abbiamo, secondo me, quello strategico che ci fa sopravvivere, ovvero l'escursionismo, ma se non si riesce a creare un'immagine diversa da quella attuale, si riesce ad attrarre poco. Si riuscirebbe ad avere una forte attrattiva concependo la destinazione come un tutto: ad esempio, unendo i percorsi più importanti. Però, per avere un percorso non basta averlo, innanzitutto serve una divulgazione, e qui sono anni che non c'è più una cartina, un qualcosa da dare a un cliente, al quale generalmente che sono diamo delle risposte incomplete. Inoltre, non c'è più un percorso segnato a sufficienza: qui si muovono solo gli elicotteri, per raccogliere persone che si perdono sulla montagna. Non si crea un prodotto, un prodotto va strutturato, non concepito nella fantasia di qualcuno. Poi c'è da veicolarlo, perché il cliente si muove per suggestioni, il turismo è suggestione che inizia l'anno prima di quando viene consumata la vacanza. Non riusciamo a dargli delle suggestioni. Prima di tutto si crea un prodotto strutturato, lo si rende fruibile con sicurezza e con *appeal*, dopodiché bisogna farlo conoscere. 'Dal basso' possiamo solo suggerirlo, noi abbiamo costruito delle cooperative, dei servizi, ma abbiamo avuto sempre resistenze. L'Abruzzo in poco tempo era molto indietro a noi e sta diventando una delle mete più ambite d'Italia, perché loro hanno puntato su un prodotto ambientale, parliamo ad esempio della ciclovia dei trabucchi, bellissima iniziativa. Moi, invece, nei Sibillini coi cambi da sci e le sagre stiamo mandando messaggi errati al turista”.

Intervista ad una produttrice e commerciante – 30/08/2023:

Di che cosa si occupa? Collabora con altri soggetti del territorio?

“Noi abbiamo un'attività, una norcineria, facciamo i salumi dal 1988. Siamo io e mio marito più un altro socio, e mia figlia che gestisce un altro punto vendita. Produciamo tutto noi, abbiamo quindi la vendita al dettaglio e in più collaboriamo con la grande distribuzione, i supermercati della zona”.

Qual è, secondo lei, il valore di questi posti? Quali sono le risorse da implementare?

“E' un paese bello che aveva tutto, ma dopo il terremoto è rimasto spopolato. La gente se n'è andata, quasi tutta gente giovane, e il 97% delle case è stato demolito. Quindi, fin quando non riparte la ricostruzione delle case e la ripopolazione del paese, non si riesce a ripartire!”

Intervista al proprietario di un alimentari – 30/08/2023:

Mi descrive la sua attività? Collabora con altri soggetti del territorio?

“Noi siamo un negozio di prodotti del settore alimentare. Abbiamo relazioni anche piuttosto intense, nel senso che questo è un negozio di prodotti tipici per cui noi andiamo a prendere il latte, le mozzarelle, i formaggi, i salumi, etc. del territorio, ad un raggio massimo di 25-30 km, non di più. Noi ce li andiamo a prendere, quindi abbiamo un rapporto diretto con il fornitore, e la sua produzione la conosciamo per filo e per segno. Siamo completamente collaboratori del nostro fornitore. Poi, ci sono relazioni anche con i commercianti locali: parecchi clienti, per esempio, vengono mandati da ristoratori del luogo, dalle attività commerciali del luogo, dagli agriturismi, i quali diciamo sono ben contenti di indirizzare i clienti verso un posto dove possono portarsi a casa un ricordo del territorio da gustare”.

Avete prospettive di sviluppo come attività?

“Sì, tieni presente che noi siamo una realtà che si è insediata in un ex Comune, che era il comune più piccolo delle Marche, oggi inglobato in un altro più grande, tanto per capirci; quindi, sicuramente ci si pone l'obiettivo di incrementare la clientela e il fatturato, anche perché tecnicamente, e anche i dati ci daranno poi il risultato, la stagione 2023 non è una stagione di quelle che ti fanno sorridere. Abbiamo avuto sicuramente un agosto che ha funzionato, ma negli 8 mesi precedenti abbiamo visto lacrime e sangue, tra il rincaro delle matrici prime e il tempo cattivo della primavera”.

È a conoscenza della nascita del nuovo distretto turistico?

“Allora adesso, senza entrare nel dettaglio della DMO, sicuramente questo tipo di attività di rete che in qualche modo va a cercare di creare un prodotto turistico, va bene ed è la benvenuta. Però, purtroppo, quello che manca in questo contesto, è che gli amministratori, che sono gli stessi motori della DMO, non si rendono conto che le attività commerciali stanno lentamente sparendo per motivi piuttosto semplici. Lo spopolamento sta facendo il suo corso, e sta incrementando in maniera importante un turismo sempre di più mordi e fuggi. Quindi, ben venga la DMO con tutto quello che ne consegue, ma le attività commerciali sul territorio del cratere in questo momento hanno grosse difficoltà. Quello che manca è un approccio totalmente diverso, basti pensare che noi abbiamo lo stesso livello di tassazione da parte dello Stato dei Comuni sul lungomare di Civitanova, Macerata, etc. Siamo in una situazione in cui naturalmente le entrate non possono essere le stesse di quelle di una città. Va in qualche modo affrontato tutto l'aspetto fiscale, l'aspetto di aiuto per il mantenimento, etc. Se non facciamo questo, difficilmente vedremo risorgere questi territori. Inoltre, c'è da dire che, per quanto possa essere studiato bene come progetto, i fondi sono irrisori. Senz'altro io sono un po' disincantato, ho visto tante possibilità sfumare”.

Quali sono i valori che questo territorio dovrebbe veicolare al potenziale turista?

“Sicuramente quello che ancora oggi dopo tanti anni ci rende unici è il paesaggio, le tradizioni, ma la prima cosa è l'aria buona, il paesaggio, i laghi. Tutto quello che rappresenta l'escursionismo, i valori di un parco nazionale. Sono queste le cose uniche, che sono ricchezza. Però ancora facciamo un po' fatica a capirne il valore. La difficoltà è quella dei nostri amministratori, che non hanno, secondo me, ben capito le potenzialità. Il Parco è quella cosa che ci rappresenta e ci unisce tutti, anche chi non ne fa parte ne beneficia. Sono circa trent'anni che sono in commercio, e penso che attualmente tutti quanti hanno naturalmente capito le potenzialità, il livello di entrate che ci può essere grazie ai camminatori, grazie ai visitatori che decidono di venire perché qui c'è un parco nazionale. Questa cosa è ormai consolidata, quindi dovremmo cercare di sfruttarla e inventarci qualcosa di meglio. Quello che manca è una presa di coscienza delle potenzialità attuali e potenziali. A partire dai servizi, dal miglioramento del decoro. È un posto già bello di suo, ma possiamo fare ancora di più”.

Intervista a un ristoratore – 30/08/2023:

Come attività operante nel campo della ristorazione avete relazioni con altri soggetti del territorio?

“Per quanto riguarda la connessione con altre strutture ce le creiamo da soli, nel senso che magari se noi conosciamo delle strutture ci mandiamo clienti a vicenda però non è una rete, siamo noi che ci supportiamo tra le diverse attività. Se noi siamo pieni, li mandiamo in un altro ristorante lì vicino, se loro sono pieni li mandano da noi. Quindi è un'attività che cresce perché le diverse attività si aiutano tra di loro, ma non c'è un aiuto che viene da esterni, dal Comune, non è che facciano grandi cose per aiutare”.

Quindi da parte degli operatori privati c'è anche una certa volontà di collaborazione.

“Sì, sì, sì. Come no, anche perché, se tu se uno non hai questa mentalità di collaborazione, è la morte sia per le attività ma anche soprattutto per il paese, anche perché il paese ha delle potenzialità enormi. Quindi, noi cerchiamo sempre di migliorare la nostra attività, però se noi facciamo bene è un bene per il territorio: se i turisti mangiano e si trovano bene, ritornano. Ecco qual è il concetto, però non possiamo essere solo noi attività che cerchiamo di migliorare il territorio, tutta la comunità dovrebbe”.

Quali sono, secondo lei, le attrazioni e le risorse da implementare?

“La Pinacoteca, ad esempio, è una delle più importanti che sta qui nel Centro Italia, anche perché ospita al terzo piano la più grande mummificazione di uccelli europea, e c'è anche una rappresentazione di Raffaello, ma nessuno la vede perché purtroppo è chiusa, attirerebbe parecchi turisti interessati all'ambito. Poi, Daily Planet, nel primo anno del Covid, ha messo come secondo miglior posto da visitare al mondo, le Gole dell'Infernaccio. Noi ce l'abbiamo, però non vengono valorizzate. Ti spiego: quando hai un paese di montagna, in cui hai circa 1000 abitanti, di 1000 votanti 200 sono all'estero, 500 stanno in pensione, e 150 restanti che hanno attività come noi, è impossibile che il paese decida di fare investimenti. Quindi un po' è anche manutenzione il problema, e per questo spesso decidono di chiudere i cammini, ma se tu chiudi queste attività che rendono possibile l'arrivo dei turisti, noi stiamo fermi. Non possiamo andare avanti solo con l'attrazione della Madonna dell'Ambro”.

Cosa sarebbe, quindi secondo lei, da implementare?

“Sarebbe da creare una connessione sicura, soprattutto stradale, tra tutte quante le zone limitrofe. Poi si dovrebbero riaprire le attività come la Pinacoteca, e creare un passaggio molto più grande e sicuro per andare su a vedere l'Infernaccio”.

Intervista ad un albergatore e ristoratore – 30/08/2023:

Di che cosa si occupa nel territorio, cosa offrite al cliente?

“Ti racconto in breve la storia nostra: noi abbiamo più di un’attività, ma tutto nasce qui, dal ristorante hotel La marchigiana. Ce l’abbiamo con la nostra famiglia da circa 62 anni, in più abbiamo un’altra delle due strutture al centro del sommano, abbiamo in gestione una bellissima struttura, un palazzo in cui ci sono *suite* e *superior* e facciamo soprattutto matrimoni di un certo tipo. Tra le altre cose abbiamo ospitato anche lo sceicco di Dubai, poi recentemente abbiamo acquistato un nuovo hotel da ristrutturare. Le cose che facciamo a livello di turismo è attività ricettiva e ristorazione, perché cerchiamo di dare sempre un’offerta completa. Inoltre, abbiamo un’enoteca molto importante con vini marchigiani, ma anche dei nazionali e internazionali; quindi, ai nostri ospiti offriamo anche un servizio di degustazioni, di *wine tasting*. In ultimo, un’attività che facciamo da diverso tempo, è il catering, che facciamo in tutto il mondo, per esportare i nostri prodotti marchigiani”.

Avete collaborazioni con altri soggetti del territorio?

“Per quello che riguarda ciò che facciamo qui nei Sibillini facciamo tutto da soli generalmente”.

Qual è, secondo lei, il valore di questi posti che dovrebbe essere veicolato al visitatore?

“Secondo me, il discorso da fare per tutta la regione Marche è che noi abbiamo bisogno di farci conoscere, perché poi, una volta qui, restano tutta sinceramente colpiti dalla bellezza del territorio, soprattutto qui in montagna, dove possono fare camminate, andare con le biciclette. I Sibillini sono una località completamente da scoprire secondo me”.

Quali sono le tipologie di cliente a cui aspirate, visto che avete anche più di una struttura?

“Noi abbiamo sempre lavorato molto con gli stranieri. Anche italiani, ma soprattutto con gli stranieri. Fanno dei percorsi naturalistici qui da

noi, gli facciamo conoscere i nostri prodotti. Generalmente aspiriamo ad un cliente con alto potere d'acquisto, perché abbiamo visto che apprezza maggiormente i nostri prodotti”.

Qual è il tipo di relazione che prediligete con il cliente, quali sono le azioni di fidelizzazione, come si fa a farlo tornare?

“Secondo me, una buona politica è sempre quella del creare un'accoglienza di qualità, farli sentire a casa loro, e dare un ottimo un ottimo prodotto. Poi è il passaparola che ci deve aiutare. Noi abbiamo fatto sempre così con le nostre attività e, secondo me, funziona”.

Intervista al proprietario di un camping – 30/08/2023:

Di che cosa vi occupate?

“Noi siamo in campeggio sia per campeggiatori, quindi tende e camper, sia alloggi con dei mini appartamenti in legno”.

Collaborate con altri soggetti del territorio?

“Sappiamo che in zona ci sono progetti pubblici e privati. Per quanto riguarda la collaborazione con gli enti pubblici, diciamo che a meno che non ci sia proprio una situazione di obbligo, una necessità di collaborare, difficilmente si collabora. Abbiamo, invece, collaborazioni quotidiane tra privati. Per la questione parco, ci sono delle dinamiche un po' particolari, per l'aspetto manutenzione e segnaletica. È la parte più evidente, insomma, una delle mancanze. Poi da cosa dipenda, se dalla mancanza di fondi, o dalla mancanza di tempo, questo non lo sappiamo, io guardo il risultato finale e, la mancanza sul territorio c'è”.

Cos'è che, secondo lei, rende unica questa destinazione, cos'è che aggiunge valore, cosa è necessario veicolare ai visitatori?

“Allora, la cosa più accattivante è il territorio, sicuramente la conformazione. I molti Sibillini sono un territorio molto particolare, variegato e per questo molto affascinante. C'è da dire anche che questo aspetto di mancanza di intervento da parte delle persone del

posto, sia privati che pubblici, dà un tocco di selvaggio, di natura incontaminata, intatta, che comunque piace. C'è un target di clienti che comunque apprezza molto questa situazione. Ma per noi così diventa difficilmente sfruttabile economicamente, se non per singoli situazioni locali e sporadiche”.

Ci sono delle tipologie di cliente a cui aspirate, oppure che come attività riuscite bene ad accogliere ed indirizzare verso attività e attrazioni del posto?

“Allora, in questo momento la nostra salvezza è la generalità del prodotto, dell'offerta di servizi, perché mancano specifici interventi per potersi rivolgere a target specifici. Il nostro vantaggio è il poter accogliere tutti: qui ci sta bene la famiglia, quello che viene per fare passeggiare, chi vuole fare escursioni di medio livello. Quindi, diciamo che il profilo passo e ampio ci aiuta a livello turistico. Il nostro problema sul territorio, su cui stiamo cercando di investire, è creare servizi ad hoc per un certo target di clienti. Per fare un esempio, da moltissimo negli ultimi anni ce ne stiamo accorgendo che dobbiamo investire per un turismo sportivo, inteso come passeggiate in bicicletta e situazioni simili, ma è chiaro che siamo molto in difficoltà perché, se mancano i sentieri, se mancano i tracciati, se manca una mappatura della zona, se manca una mappatura delle attività ricettive, del parco, etc. diventa difficile creare un'offerta integrata. Questa è la grossa mancanza della nostra zona. Il turismo, soprattutto quello che spende, cerca molto lo specifico, richiede certi tipi di servizio. Insomma, dobbiamo specializzarci un po”.

Intervista alla proprietaria di un B&B (struttura delocalizzata) – 30/08/2023:

Di che cosa si occupa, cosa offre ai suoi clienti? Collabora con altri soggetti del territorio?

“Il mio è un *bed and breakfast*, quindi offro la prima colazione. C'è collaborazione con le attività vicine, ma generalmente faccio tutto da sola”.

Ci sono prospettive di sviluppo per l'attività?

“No, no, no, sarebbe troppo complicato, non ce la faccio ad aggiungere altro perché gestisco tutto da sola”.

Cosa, secondo lei, rende unica la destinazione? Cos'è che aggiunge valore?

“Diciamo che io più che altro riesco ad attrarre persone appassionate di natura, di trekking, di ambiente, di fotografia naturalistica, e quindi le peculiarità di questi posti. Anche perché in questo momento qui non c'è altro: natura e gastronomia”.

Ci sono delle relazioni con le guide naturalistiche, organizzate visite?

“Non mi organizzo con le guide. Capita a volte che vengano delle persone che vanno autonomamente a fare delle escursioni guidate e poi si appoggiano qua, però non è che le organizzo io”.

Quali canali utilizza per raggiungere il cliente?

“Diciamo che sto lavorando molto con clienti di ritorno, quindi ho una certa clientela fedele, che poi magari col passaparola si amplia. Queste persone conoscono la mia storia, conoscono le mie caratteristiche, e sapendo che mi sono sempre occupata di ambiente e fotografia, ho molti seguaci su Facebook, per esempio. La pagina della struttura la uso pochissimo, lavoro soprattutto con la mia personale, e vedo che comunque c'è un riscontro”.

Quali, secondo lei, potrebbero essere le risorse e le attività da implementare?

“Quello che ho avuto modo di notare è che c'è latitanza di promozione del parco rispetto a quello che era prima del terremoto. Prima c'erano molti clienti che venivano già con le conoscenze giuste, sapendo quello che dovevamo fare, invece adesso manca, è calato anche

l'interesse per il trekking, c'è soltanto questo richiamo su Castelluccio, soprattutto per la fioritura, però ecco, non è il parco che promuove il territorio. Alle persone non viene nemmeno in mente di poter visitare il luogo”.

Intervista a due produttori e commercianti – 30/08/2023:

Di che cosa vi occupate?

“Noi abbiamo un'attività di coltivazione di lavanda. Abbiamo due campi, uno più piccolo e uno più grande, in totale sono circa più di 12.000 piante di lavanda. Noi poi praticamente la lavoriamo, abbiamo un essiccatoio. Per quanto riguarda invece l'olio, viene portato a distillare in un'azienda esterna. Poi abbiamo un punto vendita fisico, ma puntiamo molto di più sull'*online*”.

Avete dei progetti o delle prospettive future di sviluppo per questa attività?

“Allora, la direzione più o meno è questa, anche perché al momento non abbiamo le potenzialità per poterci ingrandire, ci mancano gli spazi e non riusciremmo a gestire più lavoro. Abbiamo anche realizzato qualche sentiero, abbiamo ripulito, segnalato, tracciato dei sentieri soprattutto per famiglie con bambini, che possono venire tranquillamente, fare passeggiate che poi passano anche dal campo della lavanda. Abbiamo creato un'attrazione anche per il paese, quindi anche le persone che vanno a dormire al campeggio o in un B&B vicini, hanno poi modo di poter fare una giornata e dedicarsi anche a fare delle passeggiate in uno di questi sentieri”.

Per la manutenzione che avete fatto di questi sentieri vi siete relazionati col Parco o col Comune?

“Allora, noi avevamo altri due sentieri che ci sono stati tolti dal Parco perché con segnaletica non a norma; quindi, ci hanno detto completamente di togliere il tutto e questi che siamo riusciti a tenere, invece, siamo riusciti perché una parte è comunale; quindi, su quelle

li siamo riusciti a mantenere anche le nostre segnaletiche per poterli realizzare”.

Collaborate con altri soggetti del territorio?

“Guarda, a noi piacerebbe averne anche molta di più di collaborazione, anche perché noi, con questa cosa dei sentieri che abbiamo creato, abbiamo dato ovviamente anche la possibilità a chi pernotta, a chi ha il campeggio, ristoranti vicini di avere comunque anche modo di appoggiarsi, in questo caso a noi, nel senso che comunque chiunque vuole può andare su questi sentieri, noi non li abbiamo fatti solo per la nostra clientela, può essere fruito da chiunque. Quindi, da questo punto di vista una collaborazione stretta su certe cose purtroppo nel paese non c'è, se devo essere onesta”.

Cos'è che, secondo voi, rende unica questa destinazione? Cos'è che aggiunge valore e che è necessario veicolare al potenziale visitatore?

“Sicuramente i sentieri del turismo, cioè la sentieristica, che dovrebbero essere ancor più valorizzati e promossi. E un'altra cosa che qui abbiamo, che purtroppo adesso non è fruibile, è l'unica piscina all'aperto in montagna sui Sibillini, perché siamo a 900 m direttamente sotto al Monte Vettore. A livello di territorio questo è un grandissimo punto di pregio, però adesso non utilizzabile”.

Intervista alla presidente della proloco di uno dei nove Comuni e guida del Parco – 30/08/2023:

Qual è il ruolo della proloco nel territorio, ci sono delle collaborazioni con enti pubblici o privati?

“Il compito della proloco è promuovere il territorio del Comune. C'è questo progetto di rete per 'MarcheStorie' con altri due Comuni della zona, che è stato presentato dal Comune, però la proloco è un attore attiguo. Le unità della proloco si concentrano prevalentemente sulla sagra, che è l'ultimo fine settimana di ottobre, dopodiché si attivano le sinergie con tutti gli attori del territorio, operatori commerciali, coloro

che hanno prodotti dell'artigianato e prodotti tipici, etc. Quindi, prevalentemente lo sforzo della proloco vengono concentrati prevalentemente sulla sagra, con questa forte sinergia che c'è con l'amministrazione comunale”.

Ci sono delle progetti futuri?

“Il nostro obiettivo sarebbe quello di sviluppare il ‘Mazzamurello Fest’, avere questo evento durante il periodo estivo, tematizzato sui nostri ‘mazzamurelli’, visto che c'è tutto il progetto con cui è stato riqualificato il parco comunale col percorso sensoriale, il bosco dei mazzamurelli, e una piccola area con un percorso attrezzato. Ciò ha fatto sì che il comune si attivasse per la realizzazione di questo evento. Vogliamo che diventi la festa che tematizza il nostro paese, un appuntamento fisso, come ormai è da 44 anni la sagra della castagna. Il problema è che le forze sono poche, perché il paese è piccolissimo e siamo sempre gli stessi: protezione civile e proloco”.

Secondo lei, quali dovrebbero essere le attività, ma anche le risorse, necessariamente da implementare?

“Nella zona, per esempio, quelli che sono carenti da un gruppo di vista turistico sono i collegamenti pubblici tra i Comuni, non è possibile che da Amandola per andare a Montemonaco c'è solo un pullman alle 6.20 della mattina. Soprattutto nel periodo estivo dovrebbero attivarsi, per far sì che ci siano dei collegamenti tra questi comuni per i turisti che vanno a fare le escursioni al Monte Sibilla o ai Laghi di Pilato, che consentano ai turisti di muoversi senza il proprio mezzo tra le attrattive del territorio. Basterebbe aggiungere una corsa alla mattina e una al pomeriggio, magari coerentemente al calendario delle escursioni presente nel sito del parco. Inoltre, le azioni tra gli enti che vanno a operare sul territorio dovrebbero essere coordinate in modo migliore. Manca un po' la comunicazione tra pubblico e privato, che dovrebbero un attimo coordinarsi e attivarsi per quelle azioni che fanno sì che questo territorio venga vissuto dai residenti e fruito dai turisti nel modo migliore”.

Secondo lei, cosa rende unica la destinazione, qual è il valore aggiunto, quel valore che è necessariamente da veicolare al potenziale visitatore?

“E’ il territorio stesso, perché innanzitutto siamo in un parco nazionale. Non sarebbe un parco se non fosse un territorio degno di essere valorizzato, tutelato e promosso. Questo parco quest'anno festeggia trent'anni, questo è il valore aggiunto”.

Qual è il target dei visitatori verso cui siete più proiettati?

“Un turismo per famiglie e con dei servizi appositi per le famiglie”.

Cosa pensa della nascita del nuovo distretto turistico?

“Io personalmente non avrei fatto nuovo distretto inserendo comuni che non fanno parte del parco, perché i comuni che ne fanno parte dovrebbero avere altre finalità e altre modalità di fare turismo. I Comuni che non ne fanno parte, invece, almeno da quello che vedo, hanno delle finalità differenti. Da cittadina del parco, da guida del parco, e da persona che opera in un'area protetta da trent'anni, la penso così”.

Intervista alla proprietaria di due rifugi – 30/08/2023 e 04/09/2023:

In che cosa consistono le sue attività? Ci sono prospettive di sviluppo? Collabora con altri soggetti del territorio?

“Noi abbiamo due strutture, una è a Rubbiano di Montefortino e l'altra a Pintura di Bolognola. Quella di Pintura è nata nel 2020, con il pieno Covid praticamente, ha avuto una forte espansione del periodo di Covid, data da un turismo che non poteva andare da altre parti, e data dal fatto che l'impianto sciistico a Bolognola, d'inverno è stato per molto tempo l'unico impianto sciistico aperto, perché gli altri hanno avuto problemi col terremoto. Inoltre, quello di Bolognola, per sue caratteristiche d'esposizione, dà la possibilità di sciare più a lungo perché la neve rimane di più su alcune piste. Poi gli impianti sciistici sono stati gestiti da persone capaci, quindi ci hanno dato la possibilità,

di svilupparci sia nell'invernale che poi d'estate a seguito di questo boom che c'è stato dopo il Covid. Quindi abbiamo avuto un forte turismo, che però non ci è piaciuto perché non era il turismo di quando avevo iniziato l'attività nel 2019. Noi offriamo una ristorazione per cui offriamo tutti prodotti nostri, poiché abbiamo anche un'azienda agricola; quindi, sono tutti frutti di qualità; e poi abbiamo l'hotellerie. Allora, ovviamente i primi anni l'apertura, quando c'era questa massa che veniva su in maniera indisciplinata (sono arrivate anche 7000 macchine al giorno) ovviamente noi abbiamo sofferto di questa cosa: abbiamo avuto un incremento, che però era costante e piccolo. Durante questa stagione estiva, le cose sono cambiate perché c'è stato un calo enorme del turismo nei Sibillini, stiamo parlando del 50% in meno rispetto all'anno scorso, dovuto al fatto che chi veniva su, non erano amanti della montagna, ma erano persone che venivano perché non potevano andare da altre parti. In controtendenza, noi abbiamo incrementato l'attività del 50% rispetto all'anno precedente, perché abbiamo su un turismo slow e un turismo di persone a cui piacciono le escursioni. Siamo inseriti nel circuito *bike hospitality*, quindi abbiamo le lavasciuga per asciugare i panni, abbiamo la custodia delle biciclette, abbiamo la ricarica delle biciclette, etc. Tutte queste cose che ci permettono di attirare un turismo di amanti dei percorsi delle montagne, e quindi da questo punto di vista abbiamo incrementato notevolmente”.

Qual è il target di clientela a cui aspirate?

“Quando ho aperto, il Covid non c'era e quindi praticamente avevo creato una sorta di mia nicchia di clientela, che non è la clientela che poi c'è stata dei 2- 3 anni dopo, perché la mia non era una clientela di italiani dell'ultimo minuto, non puntavo a una clientela di gente del posto che veniva su, ma pensavo a una clientela da altre regioni Italia o dall'estero. Per questo motivo, non è stata fatta tanta pubblicità in questo periodo, per evitare di attirare una clientela diversa da quella che volevo e che, secondo me, poi sarebbe tornata dopo il Covid. Ci riferiamo soprattutto a persone dai 25 anni fino ai 60, ovvero chi ha una buona prestanza fisica ed è amante delle passeggiate”.

Attraverso quali canali siete riusciti a fare questo incremento?

“Per il momento, il canale che stiamo utilizzando è il nostro sito Internet, Facebook, Instagram, quindi i *social* perché attualmente ancora non abbiamo messo cartelli fuori proprio per evitare un turismo di massa. Abbiamo una compagnia pubblicitaria di Milano che ci fa le campagne e stiamo così attivando anche altri canali pubblicitari”.

Collabora con altri soggetti del territorio?

“Allora guarda, collaborazioni qui molto, anche con il Comune”.

Secondo lei, cos'è che rende unica questa destinazione e qual è quindi quel valore che è necessario veicolare ai visitatori attuali e potenziali?

“Guarda l'unicità è tutto l'ambiente e la natura, si riesce a passare da panorami completamente diversi: dalle Lame Rosse alla Sibilla, al lago di Pilato; quindi, praticamente sono panorami completamente differenti e siamo fortunati perché c'è una buona viabilità, sia come trekking che come bike, perché sono percorsi facili. O meglio, ci sono sia percorsi per più esperti che per meno esperti. Una particolarità è anche il fatto che abbiamo una marea di santuari, di monumenti e di storie, di culture, di mitologia che gli altri posti non hanno, cioè la nostra mitologia non ha niente a che vedere con quella delle Dolomiti. Dal punto di vista culturale e anche dal punto di vista gastronomico questo è quello che deve essere fatto emergere: un turismo di sport all'aria aperta di chi vuole fare le passeggiate e vuole stare in solitudine, ma anche uno sport che si combina bene con chi è curioso di vedere cose particolari e scoprire un'Italia che non è ancora stata scoperta appieno”.

Secondo lei, ci sono delle attività oppure delle risorse che bisognerebbe implementare per aggiungere questi obiettivi?

“Allora guarda, questo è un discorso che non può fare la singola attività, ma è un discorso generale. Noi abbiamo bisogno di pubblicità, di una pubblicità fatta magari da un ente superiore rispetto alle varie attività, serve un ente che riesca a gestire tutto il discorso. Ci ha provato il

Parco, ma il pacco ha anche altri obiettivi, non turistici, e in parte c'è riuscito, però c'è bisogno di spingere da questo punto di vista e, secondo me, c'è bisogno di un intervento regionale importante”.

Intervista al proprietario di un noleggio bike – 04/09/2023:

Di che cosa si occupa nel territorio, cosa offrite al turista?

“Quello che noi facciamo con le biciclette è fatto per dare una mano al territorio, al paese e offrire un servizio per i turisti da poter fare durante i soggiorni giornalieri oppure anche per più giorni. Abbiamo visto che qui sul territorio, la posizione, la vicinanza alla montagna, attirava tanti turisti, particolarmente stranieri e che il discorso della bicicletta a batteria era cosa che andava molto nelle Alpi, ma nel Centro Italia era una cosa un pochino più recente, e c'era abbastanza richiesta. Quindi, noi 5-6 anni fa abbiamo iniziato a fare noleggio ai turisti sul territorio di biciclette elettriche, con due ragazzi che sono capaci di fare assistenza, e guide per andare a fare dei percorsi particolari, o a vedere qualcosa in particolare. Ci può essere il noleggio libero, nel senso che il turista viene e prende la bicicletta da solo; oppure c'è una soluzione di noleggio con la guida GPS, ovvero abbiamo mappato tanti percorsi di diversa difficoltà direttamente nel dispositivo della bici e, in base al gruppetto o al turista che viene, dedichiamo il percorso e lui va come quando si va in macchina col navigatore; la terza soluzione è quella dell'evento organizzato con una guida, dove ad esempio si decide di andare a vedere il lago di Fiastra, etc.”.

Ci sono delle prospettive di sviluppo future, di ampliamento dell'attività, o di relazioni?

“La moda della bicicletta a batteria è stata una *exploit* sotto il periodo Covid, perché in quei due anni il fatto che non si poteva fare nulla, metteva le persone in condizione di andare in montagna, stare larghi, senza contatti, e prendere la bicicletta per farsi un giro. Questa cosa qui ha creato una grandissima richiesta di noleggio di bicicletta nel

2020 e 2021, però poi la riapertura dal Covid ha dato una grossa frenata al discorso della bicicletta, perché chi si è appassionato, la bici se l'è comprata; chi no, ha ritrovato tutte le alternative prima precluse. Per questo motivo, la prospettiva di crescita che cisi aspettava, in realtà non è avvenuta, anzi, c'è stato un grosso calo”.

Ci sono delle interconnessioni con altri soggetti del territorio, pubblici o privati?

“Non c'è competizione con gli altri operatori privati, noi fin da subito abbiamo sempre collaborato con tutti quelli che sono nelle vicinanze e ci aiutiamo: magari io ho un gruppo da 20 persone, ho solo 12 biciclette, chiamo un altro operatore che me le presta, e viceversa, etc. Tra privati bene o male siamo tutti in armonia, non ci sono conflitti; quindi, a livello di organizzazione ci aiutiamo tutti ed è una cosa buona. Invece, collaborazione con il comune, comunità montana, e proloco qualcosina c'è, c'è qualche organizzazione anche privata che si occupa di questo, promuovendo il turismo a due ruote. Si fanno riunioni, ci troviamo, si fanno dei progetti. Poi magari il Comune ci propone di organizzare una sagra e chiede ai noleggi di bici di partecipare. Anche per 'RisorgiMarche' i primi anni abbiamo sempre fatto una bella collaborazione con loro. Quindi, ci sono dei tentativi di collegarsi per fare di più, ma in realtà il collegamento più forte è quello che riguarda la collaborazione tra noleggiatori”.

Intervista al proprietario di un alimentari – 04/09/2023:

Di che cosa si occupa con la sua attività? Collabora con altri soggetti del territorio?

“Perlopiù mi occupo della vendita di funghi e tartufi, e di fare catering in tutta Europa per far conoscere i nostri prodotti locali. Inoltre, facciamo anche un servizio di raccolta dei tartufi e successiva degustazione di ciò che si è raccolto, cucinato in ristoranti di punta

della zona. Per quanto riguarda le collaborazioni, ne ho con altri operatori privati della zona”.

Qual è, secondo lei, il valore aggiunto di questa destinazione?

“Questo è un posto magico, questo Comune ha 4 laghi: di Gerosa, di Pilato, di Palazzo borghese e il laghetto di foce. Quindi qui c’è sicuramente natura e accoglienza. Sarebbe da implementare il trascurato settore dell’agricoltura, cercando di trovargli un risvolto innovativo”.

Intervista ad un volontario di un’organizzazione no-profit – 04/09/2023:

Di che cosa si occupa la vostra organizzazione nel territorio?

“Noi siamo un’organizzazione di volontariato che opera da prima del sisma in un territorio situato tra ben due parchi naturali. Noi in questi anni siamo andati a recuperare tutte quelle che erano le vecchie strade comunali prima degli anni ‘50 che collegavano le varie frazioni all’interno del Comune. Facendo quest’operazione noi praticamente abbiamo recuperato circa 150 km di sentieri nel nostro territorio. Dopo aver fatto questa operazione, poi ovviamente siamo andati a fare una promozione non tanto della nostra attività in sé, ma del territorio del comune, per cercare di attirare visitatori e dare la possibilità di usufruire di quel territorio in una maniera diversa, contro ogni visione di turismo massivo stile Castelluccio di Norcia qualche anno fa. Quindi, potendo fare una passeggiata su sentieri di bassa, media ed alta montagna, adatti sia a famiglie che a escursionisti esperti. Quindi questo è il nostro target. Inoltre, organizziamo ogni anno una festa padronale, in collaborazione con le altre varie associazioni di volontari, oltre alla proloco. Oltre a questo, poi noi abbiamo fatto uscire quattro libri, specifici sul nostro territorio a 360°.

Quello che fate è anche in collaborazione con il Parco dei Monti Sibillini?

“Allora, col Parco c'è stata collaborazione, una sorta di mutuo accordo, nel senso che noi andavamo a operare lì sul territorio e non ci sono stati mai problemi. Magari avrebbe potuto darci un sostentamento economico, però abbiamo ottimi rapporti, un buon dialogo”.

Parlando con altri operatori è emersa la problematica della segnaletica e della manutenzione mancante o da risistemare, sei d'accordo?

“Allora guarda, nel nostro territorio noi ci siamo occupati di rifare sia la segnaletica orizzontale che verticale; per i nostri sentieri noi facciamo manutenzione. Per il Parco ovviamente gestire 150 km di sentieri non è semplice, però sui nostri sentieri, posso dire che al 95% la segnaletica è completa e ben visibile. È ovvio che magari scavallando 'dall'altra parte', oltre il Monte vettore, andando verso il territorio di Ussita e Visso, lì è un po' più complicata la situazione. Per quello che riguarda la parte nostra zona, la situazione è abbastanza solida, collaboriamo anche con il CAI”.

Eri è a conoscenza della nascita di questa nuova aggregazione di Comuni?

“A conoscenza, sì, ma non coinvolti. Da una parte noi vorremmo essere maggiormente coinvolti nelle scelte, in questo senso nel nostro territorio, soprattutto per cercare di lavorare insieme, perché noi comunque diversi progetti ce li abbiamo. Capiamo che purtroppo i Comuni hanno da fare il grosso della ricostruzione, a maggior ragione perché sono passati 7 anni dal sisma ed hanno una certa pressione sociale. C'è da dire che sia l'anno scorso che quest'anno ci hanno dato un piccolo contributo per la manutenzione dei sentieri; quindi, con quei soldi noi siamo riusciti a pagare tutti gli interventi che abbiamo fatto sul territorio, che vanno sempre a stimolare l'economia locale. Ci preoccupiamo sempre di coinvolgere le attività e le risorse economiche del luogo”.

Intervista ai gestori di rifugio e associazione di promozione sociale e membri protezione civile del Comune – 04/09/2023:

Sarei interessata a capire di che cosa vi occupate nel territorio, che cosa offrite; se ci sono prospettive o progetti di sviluppo futuro della vostra attività; se ci sono delle collaborazioni in atto con altri soggetti (pubblici e privati) del territorio, o se n'è mai parlato; qual è, secondo voi, la proposta di valore della destinazione (nuovo distretto turistico dei Sibillini) che è necessario veicolare al visitatore.

“Noi ci occupiamo di sostenere i piccoli produttori locali e la conservazione della natura e delle tradizioni. Raccogliamo fondi per finanziare progetti di recupero, culturali, di inclusione sociale e di turismo accessibile, lavoriamo a favore del rilancio delle zone colpite dal sisma, creiamo occasioni di incontro tra le persone e le idee. Ci sarebbero sicuramente molte prospettive di sviluppo, soprattutto nell'ambito del turismo inclusivo del quale ci occupiamo che per l'ospitalità leggera, tende camper e biviacchi mobili, ma noi quest'anno lasciamo il rifugio e manteniamo solo l'APS per via del fatto che non siamo riusciti a trovare persone che dividessero con noi l'impresa e la fatica, e l'età non ci permette più di portare avanti un'attività del genere, nonostante il suo grande successo e il valore che ha determinato per il territorio”.

“Da qui la risposta alla terza domanda, si è molto soli e sembra che non ci sia una visione strategica, rivolta alla montagna, conservativa e a favore delle comunità, se ne sente parlare solo in chiave speculativa. Il nostro tipo di servizio, essenziale per garantire sia il Grande Anello, che il Cammino delle Terre Mutate, che qualsiasi altra attività o presenza sul territorio, non è stato oggetto di nessun tipo di sostegno, se non da parte di fondazioni e privati. Anche la nostra politica di inclusività e di rilancio del turismo lento non ha sortito alcun tipo di interesse da parte delle istituzioni, nonostante il successo e la visibilità di cui gode la nostra associazione”.

“Il visitatore che sceglie i Sibillini è per lo più un tipo di turista responsabile e consapevole che desidera il contatto con le comunità, vuole conoscere la storia, le leggende e gli stili di vita che distinguono le comunità, e questa un'area che può risorgere grazie all'ottica dell'inclusività, ma rilanciando anche la cultura e la conservazione delle tradizioni e del patrimonio enogastronomico, favorendo una ricaduta positiva sulle comunità e sulle economie locali”.

Intervista ad un'imprenditrice nel campo della ricettività, balneazione e noleggio e ruolo istituzionale CNA turismo e commercio (MC) – 06/09/2023:

Di che cosa si occupa nel territorio? Ci sono prospettive di sviluppo delle sue attività? Collabora con altri soggetti del territorio?

“Io ho tre società nel distretto turistico dei Sibillini, che gestiscono un'attività ricettiva, una spiaggia attrezzata al lago e il noleggio natanti, e la valorizzazione del borgo di Sarnano. Una di queste società ha anche recentemente partecipato ad una manifestazione di interesse, lanciata dal Comune, con un progetto creato insieme ad altre imprese del territorio. È stata l'unica a partecipare. Un'altra delle tre, invece, ha creato tutto un discorso che include una cantina letteraria, un'officina delle arti e dei mestieri, un giardino, una *gallery* d'arte contemporanea per promuovere artiste e artisti del territorio, e una piccola cucineria *winery*. Tra un mese saremo operativi anche con un albergo diffuso, che include dimore storiche del borgo”.

Era a conoscenza della nascita del nuovo distretto turistico?

“Sì, guarda, io personalmente per quanto riguarda il distretto turistico sono stata felicissima. È inutile che i territori, che i singoli Comuni si promuovano singolarmente. Secondo me, non andiamo da nessuna parte, il fatto invece che si promuova un distretto e un territorio con tutte le sue particolarità, e anche più vasto, è una formula vincente. Questo vale non solo nel settore pubblico, ma anche nel settore

privato perché, se noi imprenditori facciamo rete, riusciamo, secondo me, a dare un'offerta turistica più ampia”.

Secondo lei, conoscendo bene il territorio, è fattibile questa cosa?

“Dico sempre questo, che noi marchigiani abbiamo un territorio bellissimo dal punto di vista naturalistico, storico, culturale, ma il nostro punto debole è quello di non essere in grado di lavorare in rete. Ho sempre visto queste difficoltà. Ho sempre cercato di lavorare insieme, anche se non ti nego di aver trovato tante difficoltà. Ora è uscita l'occasione del PNRR e la cosa che veramente mi sono detta è stata: 'io non vorrei che tutta questa pioggia di soldi arrivi e noi non riusciamo a metterci a lavorare insieme'. Ora il ristretto è nato e mi sembra che comunque goda anche di ottima salute, perché vedo che tra i sindaci c'è un buon *feeling*, e hanno iniziato veramente a lavorare insieme sui vari progetti. Per quanto riguarda i privati vale lo stesso: io ho cercato di fare tantissime riunioni per metterci insieme, poi ho capito che con alcuni era una battaglia veramente persa, non riescono a capire che solo insieme possiamo riuscire a fare un salto di qualità. Questi privati non capivano che guadagno avrebbero potuto avere da questa novità, e pensavano io lo facessi con fini speculativi; invece, ho spiegato che lo stavo facendo perché oggettivamente le mie attività lavorano bene e molto. Alla fine, ho deciso che invece di cercare di mettere insieme 20 imprenditori, iniziare da quei 7-8 che hanno effettivamente voglia di lavorare insieme e hanno anche sentito quest'esigenza. È proprio un fatto che noi imprenditori di montagna abbiamo anche tutta una serie di difficoltà e, affrontarle insieme aiuta, perché magari sono problematiche che qualcuno ha già avuto. È più semplice. Ad oggi sono soddisfatta, al contrario di due anni fa in cui ero delusa del fatto che non partecipassero in molti più imprenditori. Con il PNRR sisma il grosso aiuto è che l'80% dei finanziamenti sono dati a fondo perduto. Io nel progetto, ad esempio, ho inserito la creazione di un centro benessere naturale con sei camere su cui, in una condizione normale, non avrei potuto investire. Significa che molti imprenditori in queste

zone preferiscono non fare questi investimenti col rischio di non riuscire ad ammortizzarli in breve tempo”.

Qual è la situazione della stagionalità?

“Io, ad esempio, le mie attività non le ho legate prettamente alla neve, perché sappiamo benissimo che tutta questa neve non la fa, ma le ho legate al vivere la montagna a 360°, quindi la stagione un po’ l’ho allungata. Per allungarla ancora di più mi sono detta: abbiamo la spiaggia che richiamo un grande turismo straniero, da Pasquetta a fine settembre, meteo permettendo. E, ad eccezione di brevi periodi di turismo di massa, si lavora prevalentemente con gli stranieri, che sono americani, molti olandesi, inglesi e israeliani, qualche belga e a settembre i tedeschi. Loro vengono per la grande attrattiva del parco nazionale, che secondo me, mi dà un grande valore aggiunto, e poi amano i laghi. Poi chiedendogli dove dormissero, ho capito che non possono dormire nei dintorni, ma in Umbria, perché noi non abbiamo strutture, siamo rimasti molti indietro nella qualità delle strutture. Loro vogliono una qualità che significa avere determinati servizi: piscina esterna o ancora meglio una bio-piscina, dato che siamo in un parco; strutture legate al benessere strutture adatte ad ospitare un turismo lento, una piccola officina, una lavanderia, camere con bagno in camera, servizi per i disabili, che qui hanno davvero poche strutture, etc. L’Umbria è più avanti a noi su questi aspetti, magari non avendo il mare hanno sviluppato prima che questa parte. Quindi ho pensato fosse importante dare strutture che potessero anche permettergli di rimanere più giorni. Quindi, dobbiamo lavorare e sui servizi di accoglienza, e anche sulle competenze linguistiche. Per questi motivi, il PNRR è un volano importante, sia per creare nuove strutture adeguate, sia per aggiornare quelle esistenti. Da quello che ho visto il PNRR ha privilegiato tutto ciò che riguarda la ricettività. Si sono fatti i progetti, ma ora viene la parte di lavoro, e abbiamo solo 30 mesi di tempo, stiamo aspettando i decreti per poter andare in rendicontazione, quindi ancora siamo limitati”.

Intervista alla referente dell'osservatorio dell'ente Parco nazionale dei Monti Sibillini – 20/09/2023:

Richiesta dati statistici sui flussi turistici.

Se in alcuni anni non trovo menzionati determinati punti di monitoraggio, significa che non è stato monitorato nulla o che il punto non era attivo?

“Negli anni successivi al terremoto, alcuni centri e punti informativi non sono stati aperti perché i Comuni (i quali collaborano al sistema dei centri visita) avevano altre priorità, mentre alcuni punti, es. Valleria dell'Infernaccio, sono stati inseriti negli ultimi anni. La dicitura 'infopoint + Comune' è utilizzata perché in alcuni Comuni i centri visita sono stati sostituiti da strutture provvisorie tipo casette di legno o simili. Ai fini statistici si potrebbero far coincidere con i vecchi centri visita/case del parco, etc.”.

Per quanto riguarda l'andamento dei flussi turistici, mi conferma anche lei che le percezioni del 2023 sono di un calo?

“Effettivamente sì, ma sicuramente perché chi non aveva potuto allontanarsi precedentemente, e aveva scelto di rimanere nella zona, da quest'anno ha optato per destinazioni più lontane”.

BIBLIOGRAFIA

- “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la creazione di un partenariato speciale pubblico privato per il coinvolgimento delle organizzazioni imprenditoriali e no profit operanti nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montegallo (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC), nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 ‘turismo, cultura, sport e inclusione’, linea di intervento B2.2 ‘contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio”, prot. n. 0006730 in interno Cat. 3 Cl. 12, Comune di Montefortino, 28 settembre 2022.
- “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la costituzione di una rete *multi-stakeholders* e di un centro servizi da realizzare nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montegallo (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC), nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 ‘turismo, cultura, sport e inclusione’, linea di intervento B2.2 ‘contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio”, prot. n. 0007330 in interno Cat. 6 Cl. 5. Comune di Montefortino, 19 ottobre 2022.
- “Avviso pubblico per la selezione di proposte progettuali per la digitalizzazione del patrimonio culturale ed ambientale da realizzare nei territori dei comuni di Montefortino (FM), Arquata del Tronto (AP), Bolognola (MC), Castelsantangelo sul Nera (MC), Fiastra (MC), Montegallo (AP), Montemonaco (AP), Sarnano (MC), e Ussita (MC),

nella forma del partenariato speciale pubblico privato, a valere sulle risorse rese disponibili dal Pnrr – Pnc, scheda intervento sub misura B2 ‘turismo, cultura, sport e inclusione’, linea di intervento B2.2 ‘contributi destinati a soggetti pubblici per iniziative di partenariato speciale pubblico privato per la valorizzazione del patrimonio storico-culturale, ambientale e sociale del territorio’, prot. n. 0007437 in interno Cat. 6 Cl. 5, Comune di Montefortino, 24 ottobre 2022.

- “Decreto del dirigente del settore turismo Regione Marche n.282” – progetto definitivo - il responsabile del procedimento Dott.ssa Carla Alfonsi, 30 settembre 2022.
- “Deliberazione della Giunta regionale (Regione Marche) n. 870 dell’11 luglio 2022”.
- “Determina originale del responsabile del settore amministrativo n. 59”, Comune di Montefortino, 7 novembre 2022.
- “Fondo Complementare Pnrr Sismi 2009-2016. Progetto per lo sviluppo e la valorizzazione del Comprensorio dei Sibillini, Macro-misura A - Città e paesi sicuri, sostenibili e connessi, Intervento: ‘Destination Management Comprensorio dei Sibillini’” – Progetto di massima, 29 giugno 2022.
- “Ordinanza n. 9 del 30 dicembre 2021”, Presidente del Consiglio dei ministri, On.le Avv. G. Legnini.
- “Statuto dell’associazione tra enti locali denominata ‘Sibillini Mountain experience’”, 27 settembre 2022.
- AccountAbility, *Dalle parole ai fatti. Il Manuale dello Stakeholder Engagement*, Vol. 2: Il manuale per il professionista dello stakeholder engagement, Institute of Social and Ethical AccountAbility, Londra, 2005, pp. 1-134.
- Ammirato S., Felicetti A. M., Della Gala M., Aramo-Immonen H., Jussila J. J., *Knowledge Management and Emerging Collaborative Networks in Tourism Business Ecosystems*, 2015.
- Ammirato, S., Felicetti, A.M., Della Gala, M. ‘Rethinking tourism destinations: collaborative network models for the tourist 2.0’, *Int. J. Knowledge-Based Development*, Vol. 6, No. 3, 2015, pp.178–201.

- Aparicio Riancho C., materiale didattico del corso “Tourism marketing 2”, a.a. 2022-23, Universitat de les Illes Balears.
- Art. 14 bis del decreto-legge del 31 maggio 2021 n.77.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C., “Network governance: approcci qualitativi e quantitativi della ‘tourism network analysis’”, in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (Eds.), *Destination governance: teoria ed esperienze* (pp. 279-302). Torino: G. Giappichelli Editore, 2012.
- Camarinha-Matos L. M., Afsarmanesh H., Boucher X., *The Role of Collaborative Networks in Sustainability*, 2010.
- Camatti N., materiale didattico corso di “Business Ecosystem nel Turismo”, a.a. 2021-22, Dipartimento di Economia, Ca’ Foscari
- Hamel G., Doz Y. L., Prahalad C. K., *Collaborate with Your Competitors – and Win*, Harvard Business Review, 1989, pp. 133, 139.
- Iansiti M., Levien R., *Strategy as Ecology*, Harvard Business Review, 2004, pp. 1-10.
- Moore J. F., “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, Harvard Business Review, 1993, pp. 75-86.
- Moore J. F., *The rise of a new corporate form*, Washington Quarterly, 21:1, 1998, pp. 167-172.
- Osservatorio dell’ente Parco nazionale dei Monti Sibillini.
- Osservatorio regionale del turismo.
- Ossini, M. *Le montagne magiche. In viaggio sui Sibillini*, Capponi Editore, maggio 2023.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
- POLINS - Polo Innovazione Strategica, *Progetto T-LAB. Laboratorio delle opportunità turistiche transfrontaliere di Slovenia e Italia. Monitoraggio dell’attività di costruzione degli ecosistemi di business*.
- Powell W. W., Grodal S., “Networks of innovators”, in The Oxford handbook of innovation edited by Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R., Oxford University Press, 2015, pp. 60-62.

- Risposta alla “manifestazione di interesse rivolto ai comuni per l’individuazione di una rete o raggruppamento di comuni appartenenti ai comparti sciistici n.4 e n.5 delle Marche per la gestione del progetto ‘Destination management Comprensorio dei Sibillini’”, con allegato A2 - “Accordo di partenariato” -, e allegato A3 - “Dichiarazione circa il possesso dei requisiti”, Ciaffaroni D. (Sindaco del Comune capofila), 5 settembre 2022.
- Selen, W., Ogulin, R., *Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem*, Athens: ATINER'S Conference Paper Series, No: TOU2015-1560, 2015, pp. 3-8.
- Stroia, P., *Destination development canvas. Progettare turismo in destinazioni minori*, 2013.
- Wang Y., Fesenmaier D. R., *Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana*, *Tourism Management* 28, 2006, pp. 863-875.
- Wang Y., Krakover S., “Destination marketing: competition, cooperation or cooptation?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20 No. 2, 2008, pp. 126-141.
- Watkins M., Bell B., “The Experience of Forming Business Relationships in Tourism”, *International Journal of Tourism Research* 4, Griffith University, Nathan, Queensland, Australia, 2002, pp. 15-28.
- World Tourism Organization, *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid, Spain, 2007.

SITOGRAFIA

- <https://www.blueoceanstrategy.com/what-is-blue-ocean-strategy/>
- <http://www.sibillini.net>
- <https://www.regione.marche.it/Regione-Utile/Terremoto-Marche/Dati-sul-sisma>
- <https://risorgimarche.it/storia/>
- <https://www.marchestorie.it/>
- <https://www.destinazionemarche.it/marche-outdoor-percorsi-in-bicicletta/>
- <http://www.ilsole24ore.com/art/i-monti-sibillini-puntano-turismo-rilanciare-territorio-AEy10JcB>
- <https://www.expirit.academy/sibillini-mountain-experience/?lang=en>
- https://www.cipra.org/it/pdfs/163/@ @download/file/sintesi_manuale_turismo.pdf
- <https://www.accountability.org/about/>