



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

**MONSELICE DESTINAZIONE TURISTICA:
ANALISI E LINEE DI SVILUPPO**

RELATORE: GIANECCHINI MARTINA

LAUREANDO/A: NAGY ANDREA

MATRICOLA N. 1043483

ANNO ACCADEMICO: 2015/16

Sommario

PREMESSA.....	5
CAPITOLO 1.....	6
EVOLUZIONE DEL TURISMO.....	6
1.1 Introduzione.....	6
1.2 Il fenomeno turistico: alcune definizioni.....	6
1.3 I cambiamenti del fenomeno turistico negli ultimi decenni.....	8
1.4 Le tendenze nel turismo internazionale.....	10
1.5 Le tendenze del turismo in Italia.....	12
1.6 Conclusioni.....	21
CAPITOLO 2.....	22
LA DESTINAZIONE TURISTICA.....	22
2.1 Introduzione.....	22
2.2 Concetto e definizioni.....	22
2.2 La Destinazione e il mercato.....	24
2.3 Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche.....	26
2.4 La Governance della destinazione turistica.....	27
2.5 Il Destination Management.....	27
2.6 Il Destination Marketing.....	28
2.7 DMO – Destination Management Organization.....	29
2.8 Conclusioni.....	31
CAPITOLO 3.....	32
IL TURISMO IN VENETO.....	32
3.1 Introduzione.....	32
3.2 Flussi del turismo veneto.....	32
3.3 La nuova legge regionale sul turismo.....	37
3.4 Le OGD (Organizzazione di gestione della destinazioni):.....	40
3.6 Conclusioni.....	41
CAPITOLO 4.....	42
MONSELICE DESTINAZIONE TURISTICA.....	42
4.1 Introduzione.....	42
4.2 Cenni storici.....	42
4.3 L'offerta turistica.....	43

4.4 Presenze e arrivi turistici.....	47
4.5 Analisi SWOT	48
4.6 Definizione di Marchio d'Area (MdA)	52
4.7 L'esperienza del marchio "Eugania"	53
4.8 Parco Tematico: Le potenzialità dell'asse Rocca-Castello	55
CAPITOLO 5	57
CONCLUSIONI.....	57
ALLEGATO 1	59
BIBLIOGRAFIA:.....	65
RAPPORTI:.....	66
NORMATIVA:.....	67
SITOGRAFIA:.....	67

PREMESSA

Nell'attuale congiuntura economica il turismo si configura come uno dei settori più trainanti dell'economia mondiale, in grado di generare diversi miliardi di dollari di fatturato ogni anno: si tratta di un'attività in continua espansione e per la quale le previsioni economiche nei prossimi anni sono di crescita sia in termini di flussi che di fatturato. Inoltre porta con sé vantaggi anche per le altre economie oltre che ritorni favorevoli nelle comunità locali.

L'obiettivo dell'elaborato è quindi quello di determinare con esattezza il fenomeno in questione e individuare la sua rilevanza nei diversi livelli di interesse che vanno dalla macroscopica dimensione del mercato internazionale/globale al caso locale, rappresentato dalla specifica analisi della situazione del Comune di Monselice.

L'analisi si propone di descrivere il fenomeno turistico e le sue implicazioni riducendo progressivamente la dimensione del contesto in cui si manifesta, partendo dai dati globali e nazionali per poi passare alle peculiarità del mercato turistico della regione Veneto e infine ai dati e agli elementi caratteristici del mercato turistico del piccolo comune della bassa padovana.

Oltre ai dati numerici e statistici l'elaborato propone alcuni elementi teorici essenziali per individuare dal punto di vista concettuale il fenomeno in analisi; vengono quindi esplicitati, sulla base della ricca letteratura esistente, i concetti di “destinazione turistica”, del suo ciclo di vita, i fattori di sviluppo, e soprattutto i tradizionali strumenti di governance.

Vengono analizzati i principi di Destination Management e di Destination Marketing per arrivare a descrivere gli elementi che caratterizzano la DMO, la struttura a cui viene deputata la gestione di una destinazione con funzioni strategiche, organizzative e operative.

Forte della dettagliata definizione di tali strumenti l'elaborato procede analizzando anche il sistema di offerta della regione Veneto che, con la recente legge regionale, è stato modificato secondo i principi e la filosofia della destination management organization creando così delle linee guida di sviluppo e terreno fertile per la creazione di organizzazioni locali nel territorio.

Sulla base delle nozioni teoriche e sull'evoluzione del quadro normativo regionale si costituisce la parte finale del lo scritto che ha come oggetto il comune di Monselice, l'analisi della sua offerta turistica e due potenziali linee di sviluppo della stessa per incrementare il valore intrinseco della stessa tenendo conto delle peculiarità del singolo caso e l'evoluzione del contesto circostante. Dall'analisi conclusiva del caso Monselice viene proposta una duplice linea di sviluppo volta a intercettare le potenzialità di un'agire strategico condiviso tra i vari soggetti e stakeholders dell'area, ma anche quelle latenti all'interno dei confini del comune.

CAPITOLO 1

EVOLUZIONE DEL TURISMO

1.1 Introduzione

Il turismo è uno dei fenomeni più rilevanti che caratterizzano l'economia contemporanea con molti risvolti sul piano dello sviluppo locale, dell'utilizzo delle risorse economiche, della produzione, circolazione e redistribuzione del reddito e della ricchezza.

Questa prima parte dell'elaborato si prefigge il compito di definire i concetti alla base del fenomeno attraverso il ricorso alla ricca letteratura riguardante l'economia del turismo; inoltre, grazie ai dati e alle analisi di vari enti statistici e di ricerca, si cercherà di dare un quadro chiaro del processo evolutivo che ha caratterizzato (e caratterizza tutt'ora) il mercato turistico globale.

1.2 Il fenomeno turistico: alcune definizioni

Per definire il Turismo si possono riprendere le parole dell'UNWTO (Organizzazione internazionale per il turismo) che lo ha definito come “l'insieme delle attività svolte da chiunque si allontani temporaneamente dal proprio luogo di residenza e di lavoro per una molteplicità di scopi diversi dallo svolgimento di un'attività retribuita nel luogo di destinazione; per un periodo superiore a un giorno e inferiore a un anno” (UNWTO, Madrid 1994).

Il fenomeno turistico è quindi un concetto definito sulla base oggettiva dello spazio (spostamento da un ambiente quotidiano a un ambiente diverso) e su quella temporale (la durata e i limiti dello spostamento), a cui si aggiunge un elemento di carattere soggettivo quale la motivazione, vero motore dello spostamento, che viene generata da un insieme di impulsi e motivazioni che spingono un individuo ad allontanarsi temporaneamente dalla propria comunità.

Questi tre pilastri su cui si fonda il concetto di turismo risultano evidenti anche nella definizione che sempre l'UNWTO dà del turista quale soggetto protagonista del fenomeno. Secondo l'organizzazione il turista “è chiunque viaggi verso luoghi diversi dalla propria residenza e al di fuori del proprio ambiente quotidiano per un periodo di almeno una notte, ma non superiore ad un anno e il cui scopo non sia un lavoro retribuito nel luogo dove si reca” (UNWTO Madrid 1994); con tale definizione il turista viene nettamente distinto, sia dalla figura del migrante (separando

concettualmente i flussi turistici da quelli migratori) che da quella dell'escursionista, i quali effettuano uno spostamento per un periodo maggiore di un anno o inferiore di un giorno.

Mentre la definizione formale esclude escursionisti e migranti, allo stesso tempo include al suo interno qualunque soggetto che viaggi per vacanza, cultura, sport, visite ad amici/parenti, meeting, viaggi a scopo professionale, per ragioni di salute e benessere, per motivi religiosi o di pellegrinaggio per il periodo indicato compreso tra un giorno e un anno.

Il fenomeno turistico non è tuttavia individuabile solo in relazione alla figura del turista; esso dipende anche da due elementi che concorrono a qualificarlo (Marchioro 2014):

1. il settore turistico: il complesso delle attività finalizzate a fornire al turista i servizi e i beni richiesti;
2. l'elemento fisico-geografico: i territori e luoghi che sono destinatari dei flussi turistici.

La letteratura (Volpe 2004, Foglio 2015) è inoltre solita suddividere a suddividere il concetto di turismo in quattro sottocategorie che dipendono dalla nazione di partenza e la nazione destinazione del viaggio a scopo turistico:

- turismo domestico: residenti in visita nel loro paese;
- turismo inbound: non residenti in visita in un paese straniero;
- turismo outbound: residenti in visita in uno o più paesi stranieri.
- turismo di transito: presenze dovute a flussi turistici di passaggio (fenomeno sempre più ridotto dalla maggiore accessibilità del trasporto aereo "low cost")

Tramite la combinazioni di tali definizioni si possono ottenere a loro volta altre sotto definizioni di turismo quali il Turismo nazionale, quello internazionale e quello interno (come è possibile vedere nella tabella 1.1) Il turismo internazionale è costituito dalla somma degli spostamenti inbound e outbound, il turismo interno dalla somma degli spostamenti domestici e inbound, mentre quello nazionale risulta dalla sommatoria degli spostamenti domestici e outbound.

Tabella 1.1 Definizioni di turismo

	PROVENIENZA NAZIONALE	PROVENIENZA DALL'ESTERO
DESTINAZIONE NELLA NAZIONE	Turismo domestico	Turismo inbound
DESTINAZIONE ALL'ESTERO	Turismo outbound	Turismo di Transito

Fonte : Pompei F. 2009

1.3 I cambiamenti del fenomeno turistico negli ultimi decenni

Il turismo rappresenta un'attività economica di notevole impatto economico in quanto per la sua natura intrinsecamente legata allo spostamento produce effetti in altri settori dell'economia quali l'edilizia, la ristorazione, la viabilità e le infrastrutture del trasporto. Si può quindi definire il settore turistico “industria trasversale” (Bencardino 2010) viste la particolare articolazione delle sue diverse componenti, che vanno dal settore primario al terziario.

I caratteri della produzione turistica sono fortemente atipici rispetto ad altre tipologie di industria, a causa di una serie di fattori (Bancardino 2010, A. Volpe 2004) :

- oggetto della produzione turistica è tutto ciò che serve a soddisfare i bisogni dei viaggiatori (insieme non predefinito);
- questo oggetto è variabile e comprende sia servizi e beni esclusivamente per i turisti (ad es. la struttura alberghiera) che servizi e beni destinati anche alla popolazione locale o non turistica;
- in questo ambito sono presenti alcuni beni e servizi essenziali ed altri di supporto. Tra quelli essenziali vanno ricondotte le risorse naturali o artificiali (i beni culturali, i beni artistici, ecc.); tra i servizi offerti molti sono forniti da risorse non riproducibili.

Le cause di un trend di crescita costantemente positivo a dispetto delle condizioni economiche sfavorevoli (dopo la crisi finanziaria del 2008) possono essere ritrovate in una serie di fattori ed innovazioni che hanno in pochi decenni trasformato l'industria del turismo (A. Foglio 2015):

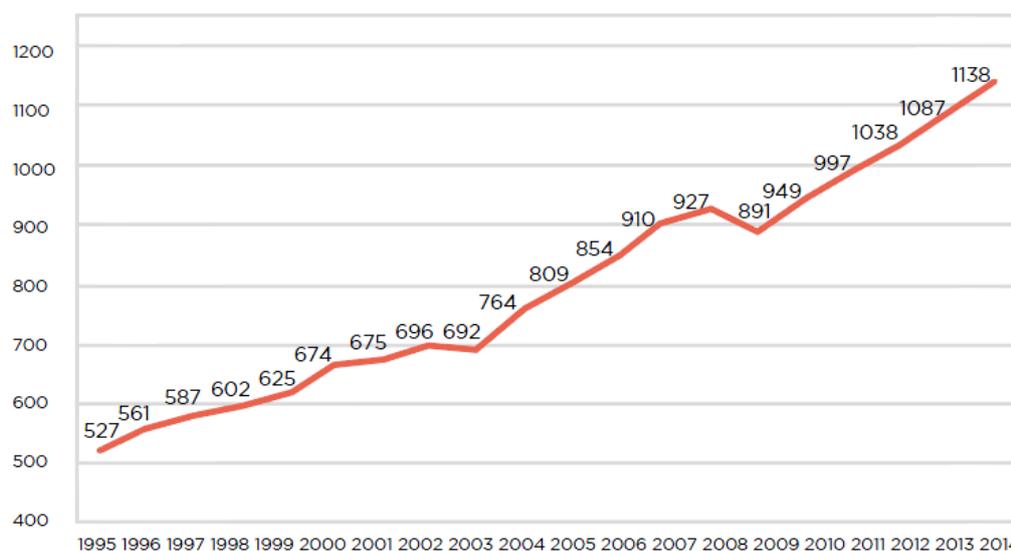
- La globalizzazione ed il conseguente incremento dell'offerta: il turismo è uno dei settori che maggiormente ha risentito dell'influenza dell'apertura di nuovi mercati che hanno creato una forte concorrenza tra le destinazioni mondiali, ma hanno anche incrementato la domanda;
- lo sviluppo dei trasporti: l'affermarsi sul mercato delle compagnie lowcost ha rivoluzionato il mondo dei viaggi comportando una moltiplicazione delle rotte e delle frequenze di volo a corto e lungo raggio ed introducendo politiche di prezzo competitive che hanno consentito di raggiungere destinazioni sempre più lontane;
- l'avvento delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione: le tecnologie informatiche hanno notevolmente agevolato l'incontro tra domanda ed offerta introducendo sistemi di prenotazione e di ricerca molto veloci
- diversificazione dell'offerta delle destinazioni: la proposta di nuovi "tematismi", (ad es. cicloturismo, turismo culturale, turismo enogastronomico, turismo religioso, etc.) e di nuove esperienze di fruizione turistica per rispondere alle rinnovate esigenze del turista;
- nuove modalità di fruizione dell'esperienza turistica: la permanenza media del turista in una destinazione si è ridotta con l'affermarsi di nuove forme di fruizione turistica (weekend lunghi o short break
- polarizzazione della spesa: i consumi turistici della componente della popolazione con maggiore capacità di spesa sono del tipo trading-up, ossia con disponibilità a spendere molto pur di soddisfare un determinato bisogno; allo stesso tempo ,sul corto raggio, è presente un effetto sia di trading-down che trading-up: una crescita di domanda di voli low cost e allo stesso tempo crescita di domanda di sistemazioni di alto livello con la necessità conseguente di offerte mirate;
- cambiamento e diversificazione della domanda: ricerca da parte del turista di un'esperienza autentica e di una valenza emozionale nella fruizione turistica con la conseguenza di determinare viaggi personalizzati ed offerte su misura, in linea con gli interessi specifici del consumatore.

Si stanno inoltre diffondendo nel consumatore comportamenti cui prestare particolare attenzione e che necessitano di essere monitorati nel tempo: maggior sensibilità ai rischi (sicurezza e sanità), le reazioni agli aumenti dei costi dell'energia, l'attenzione alla tutela ambientale e al decoro dei siti di interesse culturale.

1.4 Le tendenze nel turismo internazionale

Il fenomeno del turismo internazionale è stato caratterizzato da un trend di crescita in continuo aumento a partire dagli anni '80 e le previsioni indicano una probabile crescita sostenuta anche per i prossimi anni. Considerando gli arrivi internazionali l'incremento è passato da circa 280 milioni nel 1980 a circa 900 milioni del 2010 per arrivare ad 1 miliardo e 138 milioni nel 2014 (UNWTO, Press release 16008) con un trend di crescita costante negli anni, fatta eccezione per la flessione registrata nel 2009, in concomitanza con l'inizio della recente crisi economica (fig 1.1). Queste flessioni si sono più volte verificate negli ultimi trent'anni per effetto di situazione di tensione internazionale (focolai di guerra, attentati, crisi politiche), fenomeni naturali distruttivi o a crisi economiche, tuttavia si sono spesso rivelate circoscritte nel tempo e a specifiche aree del pianeta a riprova della forza strutturale del settore turistico. Ne è esempio la flessione del settore avvenuta nel periodo 2001-2003 dovuta a una serie di eventi di portata globale (attentati dell'11 settembre, epidemia di SARS, seconda guerra del Golfo) e la successiva ripresa nel 2004 con una crescita più che sostenuta del 10% .

Figura 1.1 Trend turismo internazionale



Fonte: rapporto unioncamere Veneto 2015 ("La situazione economica del Veneto" 2015)

Secondo i dati dell'UNWTO il turismo internazionale è stato caratterizzato da una crescita costante e continua negli ultimi cinque anni, e i dati registrati nel 2015 confermano tale tendenza con una crescita del 4,4% negli arrivi internazionali, 50 milioni in più rispetto allo stesso periodo del 2014 (UNWTO Madrid Press release 16008) raggiungendo complessivamente 1,128 milioni di arrivi nel 2015 (fig 1.2). Le previsioni danno un risultato atteso di 1,3 miliardi di arrivi per il 2020 e di 1,8 miliardi per il 2030 (fig.1.3) attestando un trend medio di crescita nel cinquantennio 1980 - 2030 del 4%, stesso trend atteso per l'anno 2016.

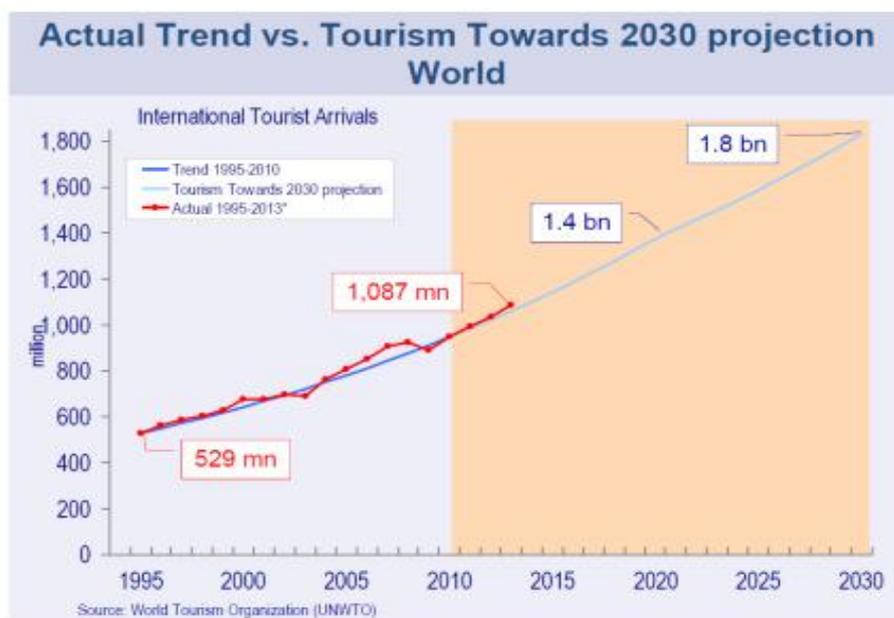
Dal punto di vista dell'offerta tutte le macro-aree mondiali presentano variazioni positive negli arrivi: secondo i dati dell'UNWTO relativi al 2014 la crescita è più marcata per le Americhe (+8,4%), seguono l'Asia e il Pacifico, il Medio Oriente e l'Europa (+2,4%) ed infine l'Africa. L'incremento risulta decisamente più marcato in aree emergenti come quelle di Asia e Pacifico, Americhe e Medio Oriente rispetto alle mete tradizionali come l'Europa che, pur confermandosi come l'area più visitata del mondo, negli anni ha perso competitività di fronte al mutato panorama turistico mondiale.

Fig 1.2: totale arrivi globali nell'anno 2015



Fonte: UNWTO, Press release 16008, Gennaio 2016

Fig.1.3: Trend attuale e proiezioni di crescita del settore turistico



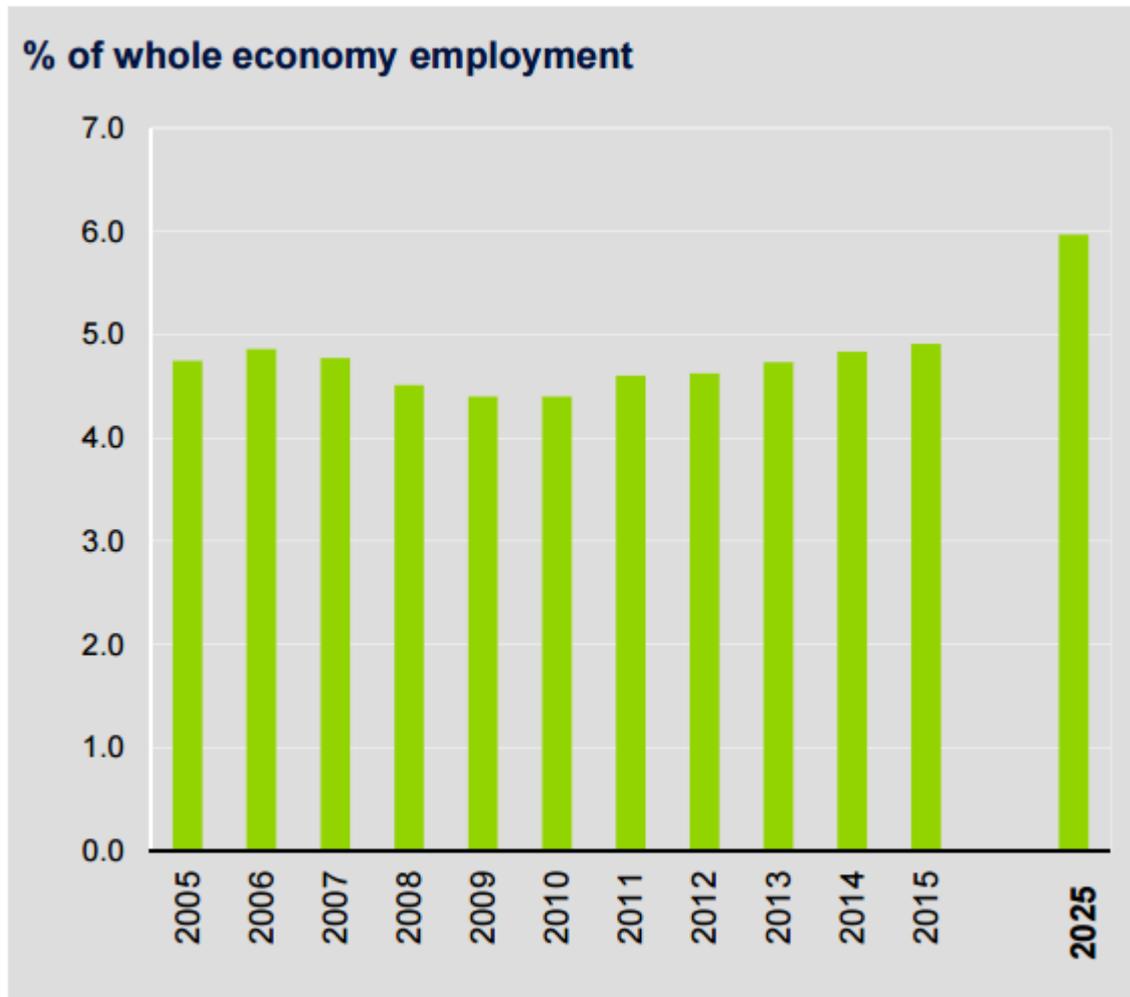
Fonte: UNWTO, World Tourism Barometer – vol. 13 – October 2015

1.5 Le tendenze del turismo in Italia

La rilevanza economica del turismo quale attività produttiva trasversale e di impatto risulta particolarmente evidente in alcuni paesi in cui il turismo e i settori ad esso connessi rappresentano una grossa fetta del Pil nazionale: uno di questi paesi è senza alcun dubbio l'Italia, visto il forte peso sia in termini di valore assoluto (il comparto economia viaggi e turismo nel 2014 ha prodotto 162,7 miliardi di euro con una previsione di crescita fino a 165,4 miliardi di euro nel 2015 secondo le stime del WTTC (WTTC 2015) sia in termini di PIL (pari al 10,1% nel 2014).

L'impatto economico del turismo si riflette in modo altrettanto rilevante anche sul mondo del lavoro, con più di 1.082.000 posti di lavoro generati direttamente dal settore turismo nel 2014 (4,8% del totale dell'intera economia italiana); tale livello di occupazione è destinato, secondo le stime a crescere rapidamente, fino a raggiungere nel 2025 il 6% dell'occupazione totale (fig 1.4). Per quanto riguarda l'occupazione direttamente e indirettamente generata dal settore turistico il dato diventa ancor più rilevante poichè nel 2014 il numero di occupati diretti ed indiretti ha raggiunto l'11,6% dell'occupazione complessiva e, come per il dato esclusivamente diretto, è considerato essere in rapida crescita.

Fig.1.4 percentuale dell'occupazione del settore turistico



Fonte: Travel&Tourism Economic impact 2015

Per il settore turistico italiano gli arrivi internazionali sono il vero carburante della crescita, poichè la domanda interna è destinata nel migliore delle ipotesi a rimanere invariata o al massimo, una volta superata l'attuale crisi economica, a crescere a tassi molto contenuti.

Si tratta invero di un trend (in linea con quello delineato a livello globale) già in atto da tempo: considerando il numero di notti acquistate in albergo come un indicatore della domanda, nel periodo 2009-2012 le notti acquistate in Italia da viaggiatori italiani sono stabili se non in leggera flessione (-5% nel 2012 rispetto al 2011), mentre quelle acquistate da viaggiatori internazionali sono cresciute con tasso annuo medio di circa il 4%. (ISTAT 2014)

Secondo i dati Il mercato del turismo sviluppa in Italia oltre 380 milioni di presenze considerando sia le strutture ricettive alberghiere che extralberghiere. Di queste, circa il 47% è prodotto da turisti internazionali. Il flusso dei clienti registrato nel 2012 nel complesso degli esercizi ricettivi è stato pari a circa 103.700 milioni di arrivi. L'andamento dei flussi turistici è stato fortemente negativo per la componente residente della domanda turistica, con una netta diminuzione in termini di arrivi e di presenze. Complessivamente, tra il 2009 e il 2012, la domanda turistica italiana ha perso 35 milioni di viaggi e quasi 180 milioni di notti (ISTAT 2014).

Al contrario, l'andamento dei flussi della componente non residente ha registrato variazioni positive. In particolare nel periodo 2009-2012, la componente non residente della clientela aumenta considerevolmente, passando da circa 159,5 milioni di presenze nel 2009 a 180,6 milioni nel 2012 (+13,2 per cento); in particolare un forte aumento si registra nel biennio 2010-2011, nel quale la variazione rilevata è pari a +6,8 per cento.

Fig. 1.5 su arrivi/presenze in strutture alberghiere (2009-2013)

ANNI	Arrivi			Presenze		
	Residenti	Non residenti	Totale	Residenti	Non residenti	Totale
2009	0,5	-3,1	-1,1	-1,0	-3,3	-2,0
2010	1,5	7,3	4,0	-0,2	4,4	1,8
2011	1,6	8,5	4,6	0,3	7,6	3,5
2012	-2,9	2,3	-0,5	-5,0	2,2	-1,7
2013 (a)	-2,6	2,8	-0,0	-3,4	2,9	-0,4

Fonte: Istat, Indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi (R)

Fonte: ISTAT annuario statistico 2014

Fig 1.6 Dati su arrivi/presenze in strutture extra alberghiere (2009-2013)

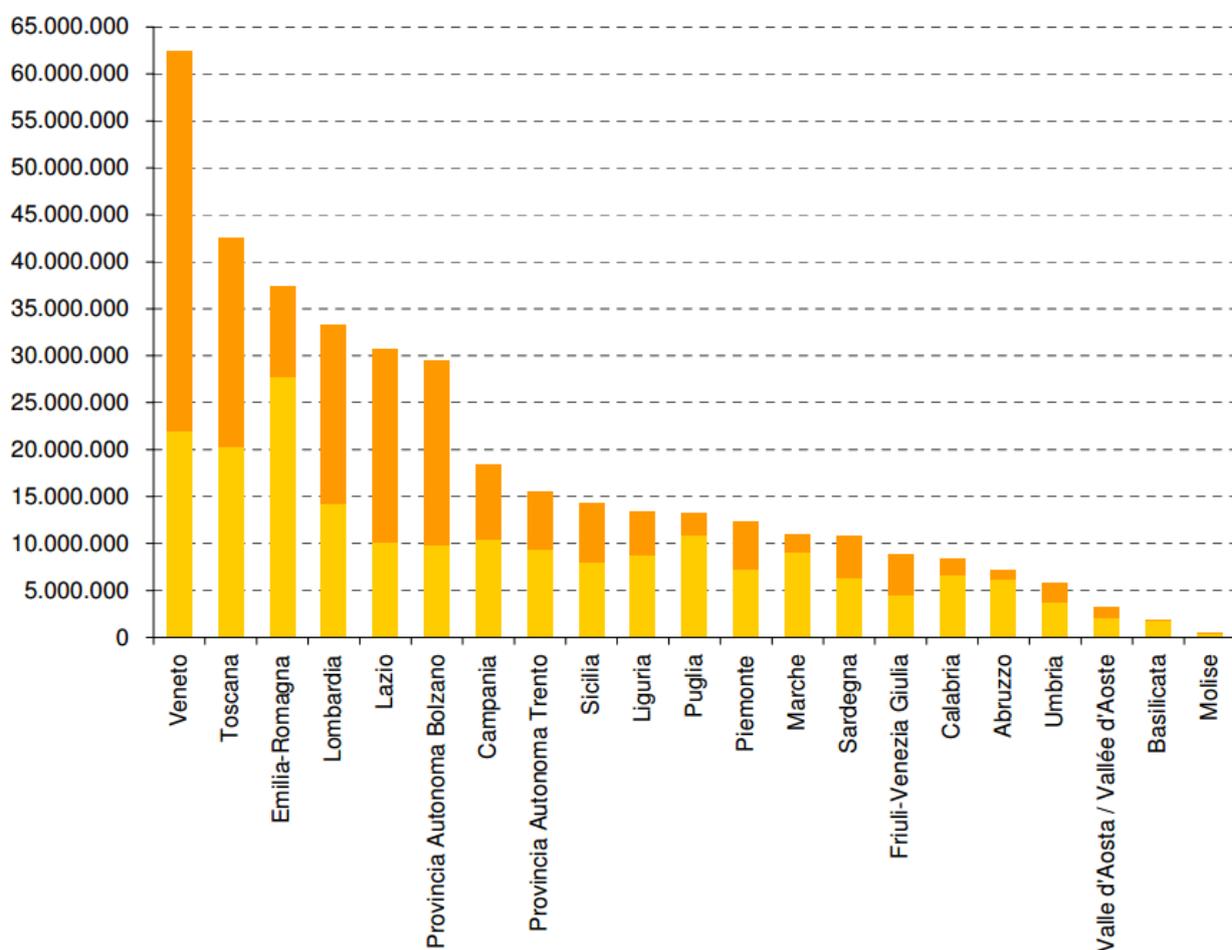
ANNI	Arrivi			Presenze		
	Residenti	Non residenti	Totale	Residenti	Non residenti	Totale
2009	4,2	4,5	4,3	1,1	2,6	1,8
2010	-0,1	3,3	1,4	-1,0	1,9	0,2
2011	4,9	8,0	6,3	-0,4	5,2	2,0
2012	0,2	4,2	2,0	-4,7	2,5	-1,5
2013 (a)	-2,4	4,0	0,6	-5,4	1,0	-2,5

Fonte: Istat, Indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi (R)

Fonte: ISTAT annuario statistico 2014

Oltre il 60% della spesa dei viaggiatori stranieri che si sono recati in Italia nel 2012 è derivata dalle vacanze. All'interno di questa tipologia di viaggi, le vacanze culturali e in città d'arte sono la prima motivazione e rappresentano il 56% degli introiti e il 48% dei pernottamenti da vacanze. La spesa dei turisti culturali stranieri risulta estremamente concentrata geograficamente, in corrispondenza con le tre regioni che ospitano le principali città d'arte, infatti, Lazio, Toscana e Veneto raccolgono assieme quasi i due terzi degli introiti nazionali da turismo culturale e nei soli comuni di Firenze, Roma e Venezia si concentra quasi il 55% delle entrate, mentre il Sud e le Isole, nonostante la ricca dotazione artistica e culturale, ricevono solamente il 10% della spesa (dati Istat 2012).

Fig 1.7 presenze di Italiani e stranieri per regione (2012)



Fonte: riepilogo Istat 2012 (elaborazioni ONIT su dati Istat)

Nonostante questi dati negli ultimi anni il settore turistico italiano ha perso quota di mercato a livello mondiale, e dalla prima posizione occupata a livello europeo all'inizio degli anni Ottanta oggi l'Italia è solo terza nel bacino di riferimento, con una quota di mercato dei viaggiatori internazionali in termini di arrivi pari all'11%, dietro a Francia (quota del 20%) e Spagna (quota del 14%), diretti contenders del settore turistico italiano; mentre a livello mondiale si colloca solo al quinto posto (che diventa settimo per quanto riguarda gli introiti complessivi) Allo stesso tempo si registra un costante aumento complessivo di turisti con una variazione percentuale del 27,10% dal 2005 al 2012 e del 2,9% nel 2013 rispetto al 2012. Si tratta però di valori di crescita inferiori ad altri paesi. (fig. 1.8).

Fig 1.8 graduatoria maggiori destinazioni turistiche per arrivi/introiti nel (2013-14)

Top 10 destinazioni del turismo internazionale							
Arrivi internazionali (milioni)				Introiti (miliardi di US\$)			
graduatoria 2014	2013	2014	var. %	graduatoria 2014	2013	2014	var. % moneta locale
1 Francia	83,6	83,8	0,2	1 USA	172,9	177,2	2,5
2 USA	70,0	74,8	6,8	2 Spagna	62,6	65,2	4,2
3 Spagna	60,7	65,0	7,1	3 Francia	56,6	57,4	1,5
4 Cina	55,7	55,6	-0,1	4 Cina	51,7	56,9	10,2
5 Italia	47,7	48,6	1,8	5 Macao (Cina)	51,8	50,8	-1,9
6 Turchia	37,8	39,8	5,3	6 Regno Unito	41,0	45,9	6,2
7 Germania	31,5	33,0	4,6	7 Italia	43,9	45,5	3,7
8 Regno Unito	31,1	32,6	5,0	8 Germania	41,3	43,3	4,9
9 Russia	28,4	29,8	5,3	9 Thailandia	41,8	38,4	-2,7
10 Messico	24,2	29,3	21,5	10 Hong Kong (Cina)	38,9	38,4	-1,5

Fonti: UNWTO World Tourism Barometer - January 2016

Fonti: Enit, Il turismo straniero in Italia 2015

Sul versante dei flussi turistici stranieri in Italia, i dati Istat (Fig. 1.9) indicano che la stagione 2014 ha registrato una crescita rispetto al 2013 sia degli arrivi, pari a circa 51,7 milioni con un incremento del 2,8%, sia dei pernottamenti, pari a circa 186,9 milioni con un aumento dell'1,1%.

Nei primi 7 mesi del 2015 risultano in aumento sia gli arrivi (3,2%) che le presenze (2,4%), rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

Fig 1.9 Variazione percentuale di Arrivi e presenze anni 2008-15

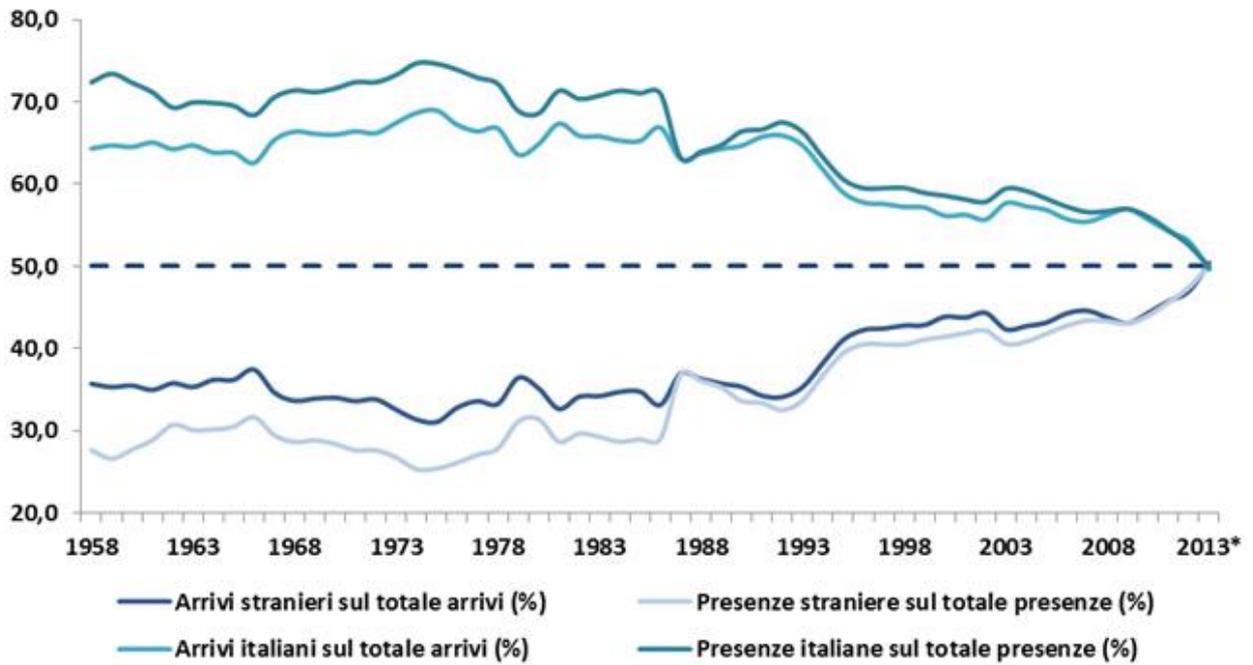
Anno	Arrivi	Presenze	Permanenza media	Variazione % arrivi	Variazione % presenze
2008	41.796.724	161.797.434	3,9	-2,5	-1,0
2009	41.124.722	159.493.866	3,9	-1,6	-1,4
2010	43.794.338	165.202.498	3,8	6,5	3,6
2011	47.460.809	176.474.062	3,7	8,4	6,8
2012	48.738.575	180.594.988	3,7	2,7	2,3
2013	50.263.236	184.793.382	3,7	3,1	2,3
2014*	51.661.578	186.871.740	3,6	2,8	1,1
gen-lug 2015*	30.952.367	109.528.327	3,5	3,2	2,4

fonti:Enit, Il turismo straniero in Italia 2015

I vari dati di provenienza Istat e UNWTO sono impietosi; l'Italia non è leader né per numero di viaggiatori a corto raggio (Europa Occidentale e Orientale) per i quali si registra una certa flessione, e neppure per numero di viaggiatori a medio e lungo raggio sia considerando i mercati storici come Giappone e Stati Uniti, sia considerando i mercati emergenti come Russia, Cina e Brasile i quali presentano valori in crescita per quote di presenza anche se modesti.

Tale crescita limitata del mercato turistico italiano è riconducibile essenzialmente al forte calo del turismo domestico (sia in termini di arrivi che di presenze), più esposto di altri prodotti alla crisi dei consumi che ha coinvolto in misura crescente la domanda italiana in questi ultimi anni di difficile congiuntura economica.

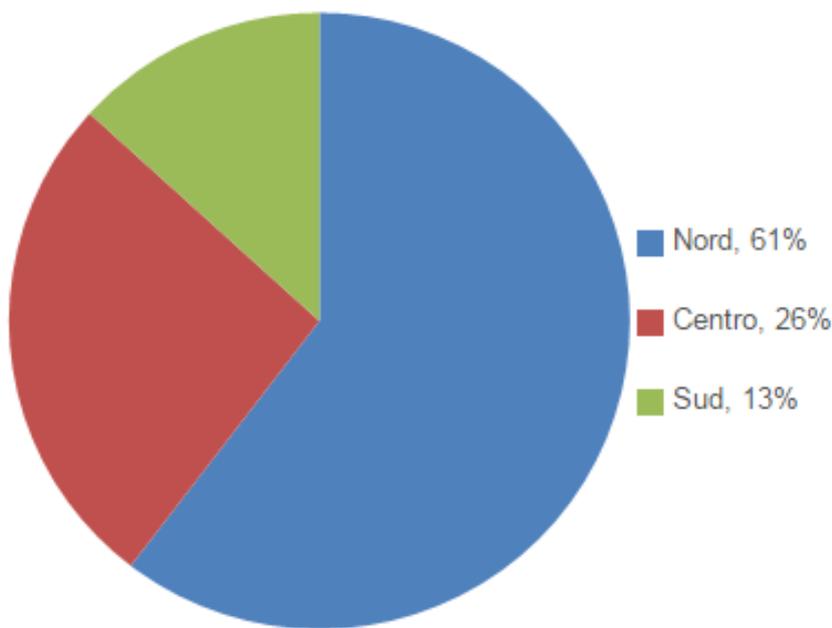
Fig 1.10 Sorpasso arrivi stranieri su arrivi di residenti



Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat a cura di Francesco Capobianco - 7/02/2014

Fig 1.11 Presenze straniere in Italia per area

Presenze straniere in Italia (2014)



Fonte: Enit, "Il turismo straniero in Italia" 2015

E' presumibile che l'andamento del turismo internazionale continuerà ad essere positivo (intorno al 4% secondo il UNWTO) soprattutto grazie al traino della domanda delle economie ad alto tasso di crescita che andranno ad influenzare i trend non solo dei flussi inbound, ma anche quelli di outbound (generando quindi un maggiori flussi turistici per l'Italia, ma anche una maggiore concorrenza che rischia di ridurre i flussi domestici).

E' pertanto importante per l'Italia da un lato difendere la propria quota di mercato negli arrivi europei e provenienti da un mercato storico come gli Stati Uniti, ma soprattutto conquistare quote di viaggiatori internazionali provenienti da Paesi in rapida espansione che, se in questo momento non rappresentano ancora valori significativi, sono destinati a diventarlo in tempi molto brevi, crescendo insieme all'economia dei loro Paesi (ad esempio Russia, Brasile, Cina e Golfo).

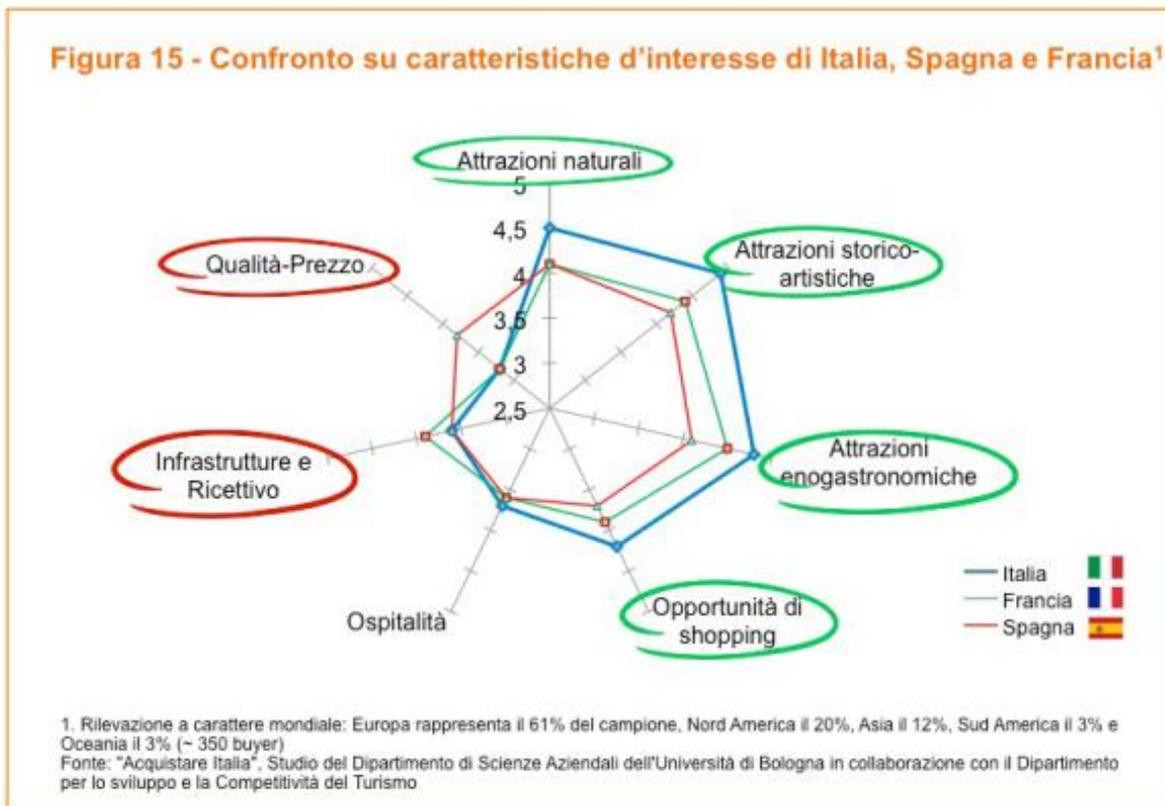
L'Italia invece si colloca saldamente al primo posto quale destinazione internazionale per le attrazioni storico-artistiche e naturalistiche le quali sono tra l'altro concentrate in alcune Regioni che pesano in misura minoritaria sull'offerta turistica italiana.

Il grande assente nella graduatoria delle prime venti regioni europee per presenze, sia totali che internazionali, si conferma essere il Sud Italia basti pensare che la Campania, prima tra le regioni meridionali in termini di presenze, è al 30° posto in entrambe le classifiche ed è seguita dalla Sicilia (al 37° per presenze complessive e al 39° per presenze straniere) (Eurostat 2011).

La perdita di competitività del settore turistico in Italia ed il suo ritardo rispetto al mercato mondiale ed anche europeo sono dovuti ad una sostanziale sottovalutazione del ruolo strategico del settore in quanto volano di sviluppo.

I punti di debolezza sono molteplici e sono rappresentati dal rapporto qualità prezzo, dalle condizioni delle infrastrutture (collegamenti internazionali e trasporti interni sono spesso insufficienti, specie delle regioni del Sud) e dalle caratteristiche delle strutture ricettive, di piccole dimensioni e caratterizzate da inadeguatezza sotto il profilo qualitativo (OCSE 2011). In particolare la dimensione media degli alberghi italiani è ridotta, soprattutto considerando che il settore alberghiero è attraversato da un trend mondiale che vede lo sviluppo di strutture di grandi dimensioni, per lo più concentrate in grandi catene alberghiere. La capacità media di un albergo italiano è di 66 letti, contro i 94 di uno spagnolo e 71 di uno francese (Fig 1.13).

Fig 1.12 analisi competitività attrattive italiane rispetto ai principali competitors



Fonte: "Acquistare Italia", studio del dipartimento di scienze aziendali dell'università di Bologna

Alla non propriamente edificante situazione delle strutture ricettive italiane va aggiunta l'assenza di una strategia digitale per il turismo (utilizzo insufficiente dei canali di vendita digitali, assenza di "APP" di servizio per smartphone/tablet rivolte a turisti stranieri) e un'offerta poco innovativa e non allineata ai bisogni dei segmenti target chiave che (come indicato nel paragrafo 1.2) sono sempre più caratterizzati da una domanda non intercettabile da un'offerta vaga e generalista.

Gli strumenti forniti da internet vengono sfruttati dalle imprese ricettive Italiane per molteplici scopi promozionali, commercializzazione e di diffusione della notorietà in Italia e all'estero, in modo tuttavia perlopiù marginale come mera vetrina online.

1.6 Conclusioni

I dati analizzati nel capitolo non lasciano spazio a dubbi riguardo la rilevanza economica , attuale e futura, del mercato turistico a livello globale, soprattutto per una nazione ricca di fattori turistici di enorme potenziale attrattivo come'è l'Italia. Questi tuttavia delineano anche un fenomeno complesso, in continua evoluzione ed estremamente esposto a un gran numero di variabili che devono essere governate efficacemente affinché le mete turistiche possano rimanere competitive sul mercato. L'evoluzione del mercato turistico infatti non consente più facili posizioni di rendita, nemmeno per mete dal grande potere attrattivo poichè i bisogni dei turisti si evolvono nel tempo e con essi deve evolversi l'offerta atta a soddisfarli. Da queste costatazioni nasce la necessità di individuare gli strumenti ,che la letteratura descrive come adeguati, per gestire la domanda e l'offerta turistica di una determinata destinazione in modo tale da garantirle maggiore competitività.

CAPITOLO 2

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Introduzione

L'analisi dei dati riguardo la crescente rilevanza globale del mercato turistico hanno imposto un'analisi approfondita della struttura e delle fondamenta del mercato turistico per fornire adeguati strumenti per dominare e gestire un fenomeno riconosciuto come altamente remunerativo e potenziale volano di sviluppo per paesi emergenti, come i membri del BRICS, ma anche per mercati complessivamente già maturi come quello europeo.

Per fare ciò è stato necessario definire con precisione tutti gli elementi essenziali del fenomeno, tra tutti quello della destinazione turistica, in quanto componenti essenziali di un sistema di offerta e di domanda che non si distacca dalle regole fondamentali della gestione di prodotto e del marketing.

Questo capitolo ha come scopo un'analisi approfondita della letteratura esistente riguardante la definizione del prodotto turistico che si propone al mercato e dei diversi strumenti teorici e pratici per la gestione dell'offerta, della domanda e dei gruppi di stakeholders quali elementi caratterizzanti del fenomeno turistico locale.

2.2 Concetto e definizioni

Esiste una grande quantità di definizioni per il termine “destinazione” che risulta quindi essere ben lontano dall’assumere un significato univoco: per questo motivo spesso si possono trovare come sinonimi espressioni quali area, luogo, regione, comprensorio, distretto seguiti dall’aggettivo turistico. Sostanzialmente però la letteratura (Cusimano, Parroco, Purpura, 2014; M. Morrison 2014) definisce la destinazione come un “contesto geografico” (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista (o dal segmento di turisti) come meta del proprio viaggio e dove quest'ultimo vive l'esperienza turistica.

Secondo il Sistema Europeo di Indicatori sul turismo la destinazione può assumere una molteplicità di significati (ETIS, "An Overview of the indicator system"):

- un'area geografica attualmente o potenzialmente interessante per i turisti;
- una località o una regione che viene promossa come destinazione;
- una località o una regione dove è possibile misurare la domanda e l'offerta di servizi turistici;
- una località o una regione dove il processo di gestione dei visitatori coinvolge una serie di parti interessate: dal settore pubblico a quello privato alla comunità ospitante.

Il requisito geografico e spaziale tuttavia non è sufficiente a definire in modo chiaro e univoco il concetto di destinazione turistica che rimane "un concetto sfocato: non può essere definito a priori e una volta per tutte, ma presenta come fattore unificante quello di essere un centro di attrazione e aggregazione" (Tamma M. 2000 p.58 citato in Goffi 2010). Risultano quindi essenziali per la definizione il riferimento al sistema dei vari elementi necessari a comporre un'offerta attrattiva (risorse naturali o artificiali, strutture, attività e operatori pubblici e privati operanti sul territorio di destinazione) e il riferimento alla domanda che compone il mercato di riferimento (Goffi 2010). Per essere considerato una "destinazione", infatti, un luogo geografico deve disporre di tutte le strutture e infrastrutture necessarie al soggiorno insieme a una adeguata capacità di richiamo emozionale legato alla sua notorietà e immagine.

Le destinazioni quindi sono un amalgama di prodotti, servizi e attrazioni composto in uno spazio geografico in cui l'ospite trova tutte quelle prestazioni che ritiene necessarie e adeguate al suo soggiorno(l'offerta). Grazie all'esperienza individuale del turista (la domanda) questo amalgama eterogeneo di varie componenti diventa un prodotto unitario, composto e influenzato dalle sue preferenze e decisioni nel selezionare i vari elementi di cui si compone l'offerta turistica.

Attraverso tale processo la destinazione diventa un "prodotto turistico globale" che comprende l'insieme di fattori attrattività che il turista, in base alle sue motivazioni, la sua cultura, il suo sistema di valori, personalità e condizioni socio-economiche, individua per comporre la propria domanda.

E' il turista stesso quindi che definisce la destinazione in base ai propri bisogni ed in base ai servizi ed ai prodotti di cui intende usufruire nella delimitazione geografica che decide.

Proprio perché nell'ambito del fenomeno turistico i soggetti che conferiscono valore alle destinazioni, sono i turisti stessi, i luoghi geografici presentano confini sempre nuovi e mutevoli,

direttamente riconducibili alle esperienze dei singoli viaggiatori e dei diversi segmenti di turisti (Pechlaner H. Weiermair K. 2000).

La destinazione viene percepita come prodotto turistico dal turista stesso che quindi "Svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione" (Martini U. 2010, Destinazione turistica e territorio. Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill, p. 24).

Tuttavia la destinazione turistica non può essere intesa solo come prodotto costituito ad uso e consumo di un segmento della domanda, ma rimane infatti anche un luogo geografico che, in quanto tale, è composto da un'insieme di elementi che hanno come scopo la risposta alle esigenze di tutti i portatori d'interesse nell'area, non esclusivamente del turista.

Un luogo geografico diventa destinazione turistica anche attraverso il ruolo degli stakeholders che, prendendo consapevolezza delle risorse esistenti e delle funzioni che possono svolgere in funzione del turista, diventano parte integrante dell'offerta turistica e contribuiscono a intercettare una domanda di beni e servizi che si traduce in una creazione di valore per tutti gli attori del territorio (Presenza2007).

L'insieme di beni, servizi ed attività che caratterizza l'essere destinazione turistica ed il loro corrispondere alle esigenze degli attori locali sono quindi finalizzati ad uno scopo: rendere il territorio competitivo sul mercato.

2.2 La Destinazione e il mercato

La destinazione si può porre sul mercato in due modi: il primo avviene attraverso il processo di autodeterminazione da parte del territorio che si (pro)pone sul mercato come destinazione, la meta quindi tende ad "auto-riconoscersi" tale, mentre il secondo avviene con il riconoscimento del territorio come destinazione da parte dei fruitori, cioè una regione viene percepita come destinazione turistica dotata di una certa attrattività dal mercato stesso.

In entrambi i casi il mercato riveste un ruolo fondamentale (sia esso passivo o attivo) poichè quando quest'ultimo acquisisce consapevolezza delle risorse esistenti in una data località genera una domanda effettiva alla quale la località in questione deve saper rispondere attraverso una organizzazione sistematica che sappia soddisfare le aspettative.

A determinare il rapporto tra destinazione e mercato (e i flussi che ne derivano) sono alcune fattori descrivibili come "fattori push" e "fattori pull" detti anche fattori di "spinta" e di "attrazione" (Magliulo 2007, Castoldi 2009). I primi sono gli elementi che spingono ad abbandonare le località di residenza alla ricerca di mete turistiche e possono essere ricondotti essenzialmente a caratteristiche interne della regione d'origine (ad esempio fattori economici) e il rapporto tra la regione d'origine e la destinazione (fattori geografici come la vicinanza, ma anche legami storici). I fattori di pull invece sono legati alle risorse delle regioni che motivano la scelta di una destinazione invece che un'altra; in questa categoria rientrano gli elementi che compongono l'offerta della destinazione e quindi non solo gli elementi di attrattività (naturali o artificiali), ma anche infrastrutture, informazione, accoglienza e anche l'immagine turistica percepita. La diversa gestione e organizzazione dei "fattori pull" di una destinazione permette una ulteriore distinzione nel concetto di destinazione individuata da Ejarque (2003) che quindi si suddivide in:

- destinazione diffusa: i prodotti turistici non sono integrati tra loro perché mancano coordinamento e collaborazione tra i produttori di servizi;
- destinazione dipendente: si tratta di destinazioni mature in cui operatori esterni gestiscono la creazione e promozione di pacchetti turistici;
- destinazione integrata: è presente gruppo di attori locali legati da relazioni codificate ed organizzati per il raggiungimento di un obiettivo condiviso

Sempre considerando i fattori di attrattività è inoltre possibile una distinzione tra le "destinazioni corporate" e le "destinazioni community" (Giansanti 2014).

Le destinazioni "corporate" sono quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, che possiede direttamente (o gestisce attraverso accordi) gli elementi attrattivi, le strutture e le infrastrutture turistiche: si tratta quindi di destinazioni per lo più etero governate con ricadute turistiche sugli attori locali e sulla popolazione residente molto limitate.

Le destinazioni community sono invece quelle in cui il territorio si propone nel suo insieme al mercato turistico, le risorse e le attività sono possedute da imprese indipendenti (per lo più locali) e l'ente pubblico territoriale ha un ruolo fondamentale nello sviluppo turistico poiché controlla determinate risorse e può sostenere l'offerta attraverso finanziamenti e lo svolgimento di funzioni dirette.

2.3 Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche

Per ciclo di vita della destinazione si intende il succedersi naturale di fasi dal momento di lancio della destinazione sul mercato fino al raggiungimento di una posizione di consolidamento e infine di maturità/declino.

Le variabili che rivestono un ruolo determinante nello sviluppo di una destinazione sono:

- l'offerta della destinazione sotto il profilo strutturale ed infrastrutturale (capacità operativa degli attori);
- la notorietà della destinazione nel mercato;
- il consumo di territorio inteso come porzione di spazio dedicata all'attività turistica;
- l'impatto del turismo sulla comunità locale in termini di indotto economico e di impatto socio-culturale.

Secondo gli schemi elaborati in letteratura fasi tipiche attraversate da una destinazione nel suo ciclo di vita sono le seguenti (A Volpe, 2004):

- esplorazione: l'offerta è limitata e i turisti si integrano con le risorse e le attività presenti; e il turismo non ha ancora impatti significativi (in termini economici e sociali) sul territorio;
- coinvolgimento: l'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere e nascono le prime attività indotte dal turismo;
- sviluppo: il territorio offre sempre nuovi servizi turistici e si delinea un primo antagonismo tra turisti e residenti nei periodi di maggiore flusso turistico;
- consolidamento: il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento;
- stagnazione: l'offerta turistica ha raggiunto il massimo livello di sviluppo ed il turismo è di massa con problemi di eccesso di carico per il territorio;
- post-stagnazione: esistono alcune possibilità alternative (declino vs. rilancio) che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione

2.4 La Governance della destinazione turistica

Nell'attuale mercato globalizzato per essere competitivo, il prodotto turistico deve essere capace di aggiungere ai due elementi tradizionali (attrattive e servizi) anche una propria immagine in grado di intercettare le preferenze del turista moderno, sempre meno interessato a offerte legate ad un solo tematismo (mare, montagna ecc.) ma a prodotti complessi che sanno integrare una molteplicità di fattori attrattivi che sappiano garantire un ritorno esperienziale. Diventa pertanto di fondamentale importanza il posizionamento di immagine di una destinazione nel mercato come frutto da un lato degli elementi distintivi di un territorio (il capitale attrattivo del territorio) , e dall'altro di precise scelte e strategie adottate dai protagonisti dell'offerta. Tale strategie possono consistere in azioni mirate di coinvolgimento quali la diffusione di informazioni sulla destinazione (prima dell'esperienza) e la generazione di un'aspettativa positiva nei confronti della stessa (durante e dopo l'esperienza).

La promozione ha come obiettivo finale la differenziazione della destinazione ed il suo posizionamento nel set evocativo del consumatore/turista influenzando in tal modo il processo di acquisto. In funzione di queste finalità sono necessari due branche distinte che compongono la governance della destinazione (Marchioro 2014): il Destination Management (la gestione dei prodotti della destinazione) ed il Destination Marketing (la commercializzazione della destinazione turistica nella sua globalità).

2.5 Il Destination Management

Con la terminologia inglese di Destination Management ci si riferisce alla disciplina che si occupa di gestione della destinazione in termini strategici, organizzativi e operativi; il Destination Management viene quindi identificato (M. Morrison 2014) nell'insieme delle azioni che nell'ottica di un processo strategico sono necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per intercettare la domanda di mercato e per posizionare la destinazione negli ambiti competitivi desiderati e adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio

Un efficace processo deve quindi, da un lato, analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva senza tralasciare di considerare i fattori di rischio, i competitors e i vari elementi che possono inficiare il regolare sviluppo della strategia individuata.

Il campo d'azione del Destination management si esplica in quattro dimensioni (UNWTO 2007):

- 1) l'attività attraverso cui la destinazione incrementa, gestisce e stabilizza la propria capacità di attrarre flussi turistici;
- 2) il processo comunicativo e promozionale, attraverso cui raggiungere i mercati-obiettivo generando interesse nei confronti di potenziali segmenti di turisti;
- 3) il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholder: riuscire ad integrare l'operato degli attori locali creando i presupposti affinché l'offerta assuma la configurazione network (Martini, 2000);
- 4) la valutazione dell'impatto turistico sul territorio: considerare le ricadute sociali legate al coinvolgimento diretto della popolazione residente, e la rilevanza dei fattori paesaggistici e naturali nella determinazione della capacità attrattiva, al fine di conferire equilibrio e durevolezza alle scelte di offerta effettuate.

Alla luce di questi elementi il Destination management si può tradurre concretamente in una pianificazione strategica del territorio ed ha lo scopo di dare vita ad una visione d'insieme della destinazione tramite il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento di accordi tra attori (pubblici e privati) stimolando così la partecipazione per creare un disegno complessivo del territorio a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili.

2.6 Il Destination Marketing

Il concetto di Destination Marketing rappresenta una branca del destination management (M. Morrison 2013) e riguarda principalmente la funzione di marketing all'interno della destinazione, cioè la capacità di interagire con il mercato dal punto di vista comunicativo (immagine, valore simbolico ed emozionale della destinazione), commerciale (politiche di prezzo, presenza nei canali motivazionali, garanzia di qualità, grado di innovazione dell'offerta) e del prodotto.

Secondo l'Organizzazione Mondiale per il turismo (UNWTO 2007), il destination marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un

posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita.

Questa tipologia di Marketing ha la finalità di contribuire all'aumento dell'attrattività e della competitività della destinazione. L'attrattività rappresenta i modi in cui la destinazione viene percepita dal mercato ovvero dall'esterno, mentre la competitività è frutto di un posizionamento operativo (ad es politiche di prezzo) nei confronti dei competitors ad opera degli attori ed è quindi un concetto di pura gestione interna.

Il ruolo fondamentale di questa tipologia di marketing non consiste quindi solo nel promuovere l'offerta già esistente, bensì contribuire nel determinarla, individuando gli elementi necessari (prodotti, servizi, sinergie, iniziative) a garantire lo sviluppo del territorio.

2.7 DMO – Destination Management Organization

La Destination Management Organization secondo la letteratura (Pike 2002; Bornhorst, Ritchie, Sheehan 2010 citati in Mansfield, "Researching Literay tourism", 2015) può essere inteso come un gruppo complesso di stakeholders responsabile della gestione turistica di una zona geografica non definita a priori, che può essere quindi un resort, una città o addirittura un intero stato. Barros invece definisce la DMO legandola al concetto di destinazione (come indicato nel capitolo 1, un'area geografica in cui un turista può vivere un'esperienza turistica) quale oggetto dell'agire organizzativo dell'organizzazione. Sempre secondo Barros la destinazione può essere intesa come una azienda con i propri input (le attrattività turistiche) e output, e la DMO ha l'obbiettivo di raggiungere la massima efficienza nell'utilizzare tali input (Mansfield 2015).

La Destination Management Organization è quindi l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.

Le DMO devono poter mettere in contatto la domanda con l'offerta, devono saper rispondere alle esigenze del visitatore, devono coordinare l'insieme di attività e di offerte della destinazione posizionando i prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo

La mission delle DMO può essere sintetizzata come segue (M Morrison 2014):

- organizzazione/gestione/aggiornamento delle informazioni sull'offerta turistica locale;
- qualificazione dei servizi e dei prodotti locali;
- integrazione dell'offerta in pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto;
- promozione/marketing/vendita dell'offerta turistica integrata attraverso innovativi canali digitali, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità totale, sviluppo e promozione di forme di turismo sostenibile;
- segmentazione del mercato, promozione e conseguente distribuzione.

La dimensione strategica delle DMO riguarda la ricerca e la condivisione dei fattori di differenziazione e qualificazione del network relazionale e l'attivazione dei servizi di marketing, mentre la dimensione operativa riguarda il monitoraggio economico – gestionale, lo sviluppo delle competenze e la gestione dei flussi informativi.

Il compito del modello organizzativo consiste nel conseguimento di una serie di obiettivi come la soddisfazione del turista, efficace coinvolgimento della comunità locale, il rispetto del territorio e la creazione di un brand di territorio per fornire al mercato una un'idea precisa della destinazione; tutti questi scopi tendono comunque al raggiungimento del fine ultimo delle DMO: creare un'offerta turistica in grado di intercettare i segmenti della domanda desiderati e garantire così un flusso turistico verso la destinazione gestita.

Si ha un caso particolare (molto frequente soprattutto nel territorio italiano) nelle destinazioni community (paragrafo 2.2) in cui, a causa della presenza di numerosi attori locali, non è possibile pensare ad un unico ente come proprietario e gestore delle risorse; la DMO conseguentemente prende forma di organismo di metamanagement all'interno di una costellazione di attori (Presenza 2007, Martini 2000) con il compito di creare le condizioni culturali, strategiche ed organizzative favorevoli allo sviluppo turistico della destinazione, facilitando i processi di sviluppo attraverso la promozione di cooperazione tra attori diversi.

2.8 Conclusioni

La letteratura analizzata in questo capitolo identifica chiaramente oggetto ,soggetto e metodologia di gestione dei vari contesti e i flussi turistici ritrovandoli nella definizione di destinazione turistica, di destination management e nell'identificazione del soggetto preposto all'azione organizzativa, cioè le DMO. Questi elementi offerti dalla letteratura possono e devono trovare pratico utilizzo nelle realtà turistiche (di qualsiasi livello) come elemento di diversificazione a livello gestionale che può garantire vantaggi competitivi durevoli in un contesto in perenne divenire, sempre più complicato da gestire per le singole amministrazioni spesso prive del necessario know-how.

Implementando il concetto di DMO le singole destinazioni e località possono condividere le loro esperienze e informazioni in una rete diffusa e compartecipata che può divenire punto di riferimento per un'intera area e per i turisti che entrano in contatto con le singole offerte.

CAPITOLO 3

IL TURISMO IN VENETO

3.1 Introduzione

Il Destination management e i suoi precetti sono ormai considerati dalla letteratura nazionale e internazionale (, Bieger T., Cesarin F, Martini U, Pechlaner) come strumento principe per la gestione dell'offerta turistica di una un'area geografica che si propone come destinazione, della sua immagine e posizionamento sul mercato e degli stakeholders che possono essere coinvolti nella formazione di organizzazioni più o meno centralizzate (DMO).

Questo vuole quindi analizzare i dati statistici riguardante il mercato turistico del Veneto e descrivere il dato normativo che ha il compito di fornire le linee guida per la gestione dell'offerta turistica della regione (e le sue recenti innovazioni che si collocano nel quadro della già descritta struttura delle destination management organization).

3.2 Flussi del turismo veneto

Il Veneto negli ultimi anni si è confermata come la prima regione turistica in Italia e una delle più rilevanti a livello europeo. Assieme a Trentino Alto Adige, Toscana, Lazio e Lombardia sviluppa circa il 70,9% delle presenze di stranieri (127 milioni su un totale di circa 180 milioni) (fig 3.1) e ha contribuito il 91% della crescita nel periodo 2000 –2012.

Questa egemonia a livello turistico dipende senza dubbio dal fatto che tali regioni offrono i tre prodotti più forti e attrattivi del nostro Paese: le “quattro Città Top” (Roma, Venezia, Firenze e Milano), il lago di Garda e le Dolomiti. Lo confermano inoltre i dati turistici più recenti: nel 2014 il Veneto ha registrato 16.262.479 arrivi e 61.859.966 pernottamenti. L'economia turistica genera 11 miliardi di euro di fatturato pari al 8,2% del PIL (Regione Veneto, sistema statistico regionale). Nella Regione si concentra quasi un quarto del turismo internazionale in Italia mentre a livello europeo il Veneto si colloca al sesto posto tra le regioni europee per pernottamenti. Davanti in ordine di classifica ci sono Londra, Canarie, Ile de France, Catalogna e Baleari. (fig. 3.2)

Fig. 3.1 Presenze di residenti e non residenti per regione (anno 2012)

Presenze di italiani e stranieri per regione 2012

Elaborazioni ONT su dati Istat

	Presenze Italiani	Presenze Stranieri	Presenze totali
Veneto	21.965.456	40.387.375	62.352.831
Toscana	20.343.700	22.307.426	42.651.126
Emilia-Romagna	27.750.506	9.632.676	37.383.182
Lombardia	14.292.037	19.074.599	33.366.636
Lazio	10.164.520	20.516.459	30.680.979
Provincia Autonoma Bolzano	9.799.462	19.599.438	29.398.900
Campania	10.434.025	7.976.125	18.410.150
Provincia Autonoma Trento	9.364.796	6.123.551	15.488.347
Sicilia	7.963.148	6.310.821	14.273.969
Liguria	8.731.975	4.669.572	13.401.547
Puglia	11.005.268	2.286.595	13.291.863
Piemonte	7.288.852	5.126.185	12.415.037
Marche	9.071.477	1.854.481	10.925.958
Sardegna	6.442.528	4.400.649	10.843.177
Friuli-Venezia Giulia	4.539.559	4.263.162	8.802.721
Calabria	6.712.863	1.645.323	8.358.186
Abruzzo	6.222.029	1.030.797	7.252.826
Umbria	3.756.957	2.068.932	5.825.889
Valle d'Aosta / Vallée d'Aoste	2.035.380	1.130.915	3.166.295
Basilicata	1.733.720	148.094	1.881.814
Molise	498.237	41.813	540.050
Italia	200.116.495	180.594.988	380.711.483

Fonte: Osservatorio nazionale del turismo 2014 (su dati ISTAT 2012)

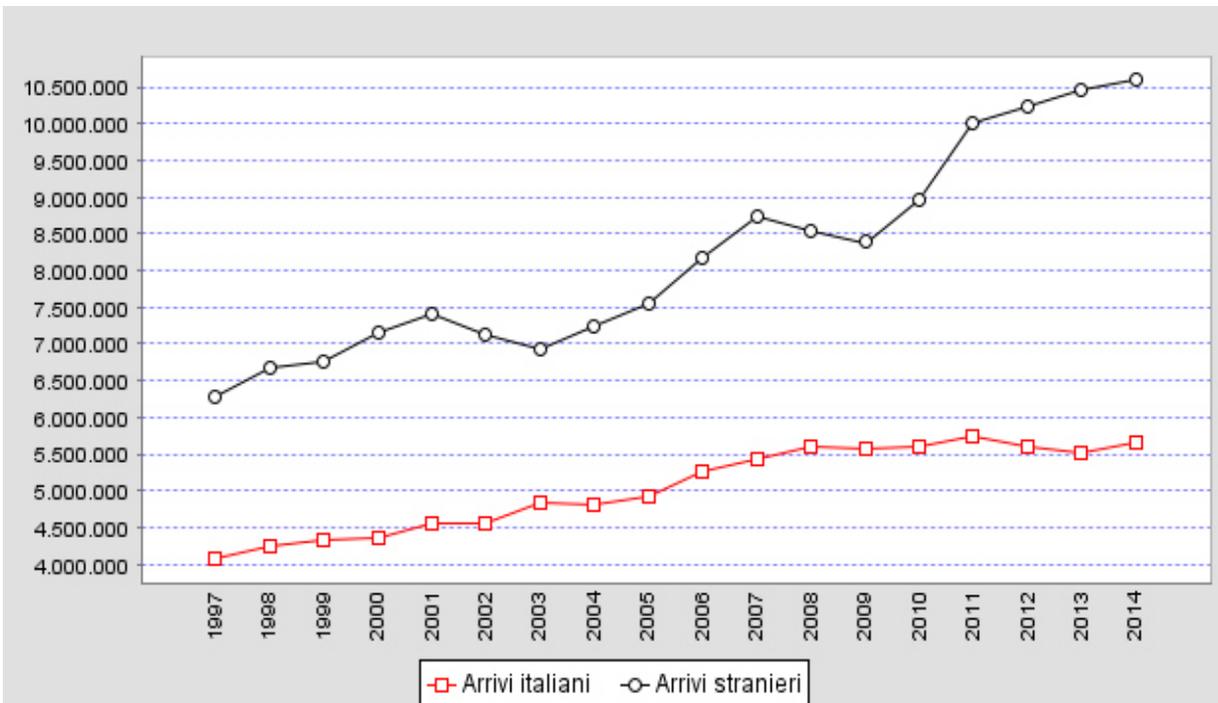
Fig(3.2).: Il Veneto a confronto con le principali regioni europee



Fonte: Regione Veneto, sezione sistema statistico regionale (in collaborazione con Ciset)

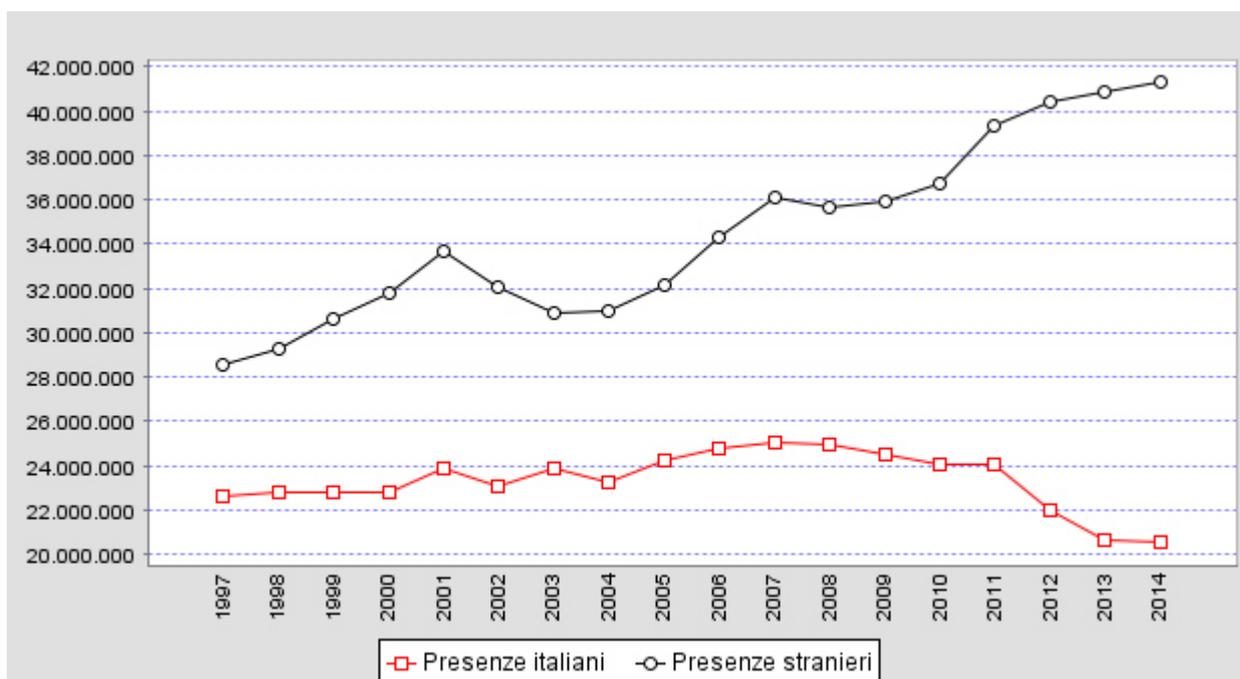
Per quanto riguarda gli arrivi si è assistito a una progressiva e costante crescita dal 1997 al 2014 (molto più marcata per quanto riguarda gli arrivi stranieri) (Fig 3.3), invece per le presenze, i dati mostrano come le presenze straniere siano aumentate costantemente dal 1997 (eccezion fatta per il crollo momentaneo dovuto alla tragedia delle torri gemelle del 2001) fino ad oggi, mentre le presenze dei residenti siano rimaste perlopiù costanti fino al 2008, anno dell'inizio della crisi finanziaria global, per poi prendere un trend altamente negativo (curiosamente speculare al trend positivo delle presenze straniere) (Fig 3.4). L'analisi dei flussi turistici nel Veneto conferma quindi pienamente le tendenze che caratterizzano i flussi turistici degli ultimi anni nel resto d'Italia: sia gli arrivi che le presenze vedono un incremento percentuale dei turisti stranieri (secondo un trend di crescita costante dal 2009) mentre il turismo nazionale a partire dal 2011 risulta caratterizzato da una considerevole flessione soprattutto nelle presenze. Nel 2013 la flessione delle presenze è stata del 5,9% mentre per gli arrivi la flessione è risultata minore (-1,2%); nel 2014 si è notata una leggera ripresa anche se con valori di molto inferiori rispetto alle percentuali di crescita del turismo internazionale.

Fig(3.3): Arrivi italiani e stranieri in Veneto dal 1997 al 2014



Fonte: Regione Veneto, sezione sistema statistico regionale

Fig (3.4): Presenze italiane e straniere in Veneto dal 1997 al 2014



Fonte: Regione Veneto, sezione sistema statistico regionale

I dati ISTAT analizzati dalla regione Veneto mostrano quindi come la supremazia della regione per nel campo degli arrivi/presenze turistici si fonda (specialmente negli ultimi anni) sui numeri dei turisti stranieri. Per quanto riguarda la composizione del turismo internazionale i clienti stranieri più affezionati continuano ad essere tedeschi, austriaci, olandesi, inglesi, francesi, svizzeri e americani ma si nota un aumento di arrivi provenienti dai paesi dall'economia emergente quali Russia, Polonia, paesi dell'Est europeo, Cina. (fig. 3.5)

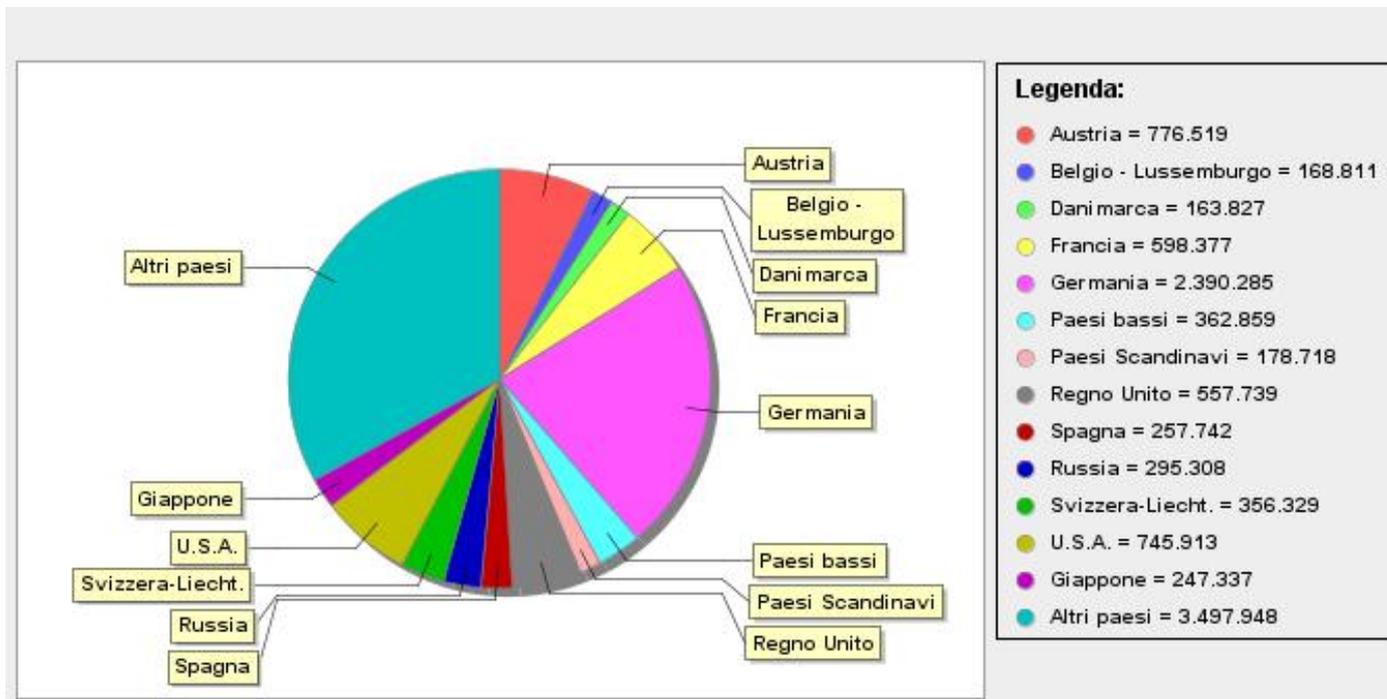
Qualora si analizzi la tipologia di destinazione prescelta, le tendenze registrate negli ultimi anni vedono un incremento sia di presenze che di arrivi per forme alternative di turismo quale quello delle città d'arte (Venezia e Laguna, Padova, Vicenza e le ville palladiane, Verona) e quello lacuale (lago di Santa Croce, laghi del Cadore, lago di Garda), mentre risultano in calo le destinazioni balneari e quelle montane sia per la componente nazionale che internazionale dei turisti.

Le ragioni di questi numeri sono dovute alle attrattive del territorio che consentono un'offerta turistica molto variegata (i già citati fattori pull- paragrafo 2.3) e ad un tessuto imprenditoriale diffuso in modo capillare su tutto il territorio.

Le destinazioni che stanno alla base del successo turistico del Veneto sono famose in tutto il mondo: Venezia e le altre città d'arte, Verona, Padova, Vicenza, Treviso, le Dolomiti e Cortina,

Bibione, Jesolo, Cavallino e tutte le spiagge dell'alto Adriatico, il Lago di Garda, il Delta del Po, le Terme Euganee di Abano e Montegrotto, le città murate, i centri storici.

Fig.3.5: Arrivi stranieri: composizione per nazionalità anno 2014.



Fonte : Regione Veneto, Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat. (2015)

Nonostante questa enorme ricchezza di elementi di grande attrattività turistica la gestione delle stesse risente oggi delle sfide di un mercato sempre più globale di fronte al quale potrebbero risultare inadeguate le modalità di gestione dell'offerta tradizionalmente applicate, centrate più su uno sviluppo spontaneo e spesso frammentato che su un disegno coordinato.

La realtà veneta risulta caratterizzata dalla parcellizzazione dell'offerta turistica in tante imprese e dalla frammentazione delle istituzioni, spesso a causa di vincoli politici più o meno sormontabili. A ciò si aggiunge il fatto che in Veneto il turismo è concentrato in pochissime destinazioni: nelle prime dieci si concentra più del 67% delle presenze turistiche dell'intera Regione e nelle prime venti l'81%, con la conseguenza che alcune cominciano a manifestare segnali di saturazione e talvolta di stagnazione.

Questi elementi mettono in risalto l'esigenza imprescindibile di ricercare una specifica azione di governance ed un nuovo modello di sviluppo, per recuperare competitività di fronte a sfide di mercato sempre più rilevanti.

3.3 La nuova legge regionale sul turismo

Un'occasione per dare nuova e necessaria linfa al settore turistico nel Veneto è stata data dalla recente legge sul turismo, la L.R. n. 11 del 14 giugno 2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto” che rappresenta il nuovo quadro di riferimento normativo per il turismo e l’industria turistica regionale, destinata a definire una politica regionale con obiettivi chiari quali:

- favore l'integrazione tra il sistema territoriale (rappresentato dall'ente pubblico) ed il sistema delle imprese (privato);
- riorganizzare la gestione delle destinazioni turistiche;
- innovare e differenziare l'offerta turistica;
- promuovere strategie di sviluppo delle destinazioni;
- potenziare il mercato in termini di PIL e redditività.

Punto focale è il mercato; al turista deve essere offerto il miglior prodotto e le migliori condizioni di accesso al territorio veneto, e in questo senso la legge regionale n. 11/2013 introduce un concetto innovativo di prodotto costituito dall’organizzazione dell’insieme delle risorse turistiche e dal coordinamento delle offerte presenti sul territorio regionale.

Il legislatore ha inteso la “destinazione turistica” non come un concetto amministrativo bensì come un “contesto geografico” scelto dal turista come meta del proprio viaggio in cui trova tutte le prestazioni necessarie per il proprio soggiorno: “la località o l’ambito territoriale nel quale ha sede un complesso di risorse, infrastrutture e servizi connessi con un prodotto turistico o una gamma di prodotti” (articolo 2, comma 1, lettera c della legge regionale n. 11/2013).

La legge (artt. 11 e 12) favorisce la promozione delle destinazioni per ambiti tematici introducendo i Sistemi Turistici Tematici (STT) che consentono il superamento dei Sistemi turistici locali, ovvero le quindici aree geografiche in cui era amministrativamente suddiviso il territorio che non consideravano elementi ed affinità sfruttabili dal punto di vista turistico. Con tale provvedimento il territorio della regione Veneto è suddiviso in ambiti territoriali omogenei in termini di tipologie turistiche e specializzati in termini di presenze turistiche.

La Regione riconosce 9 sistemi turistici tematici (STT) che potranno essere successivamente modificati o integrati (fig.3.6):

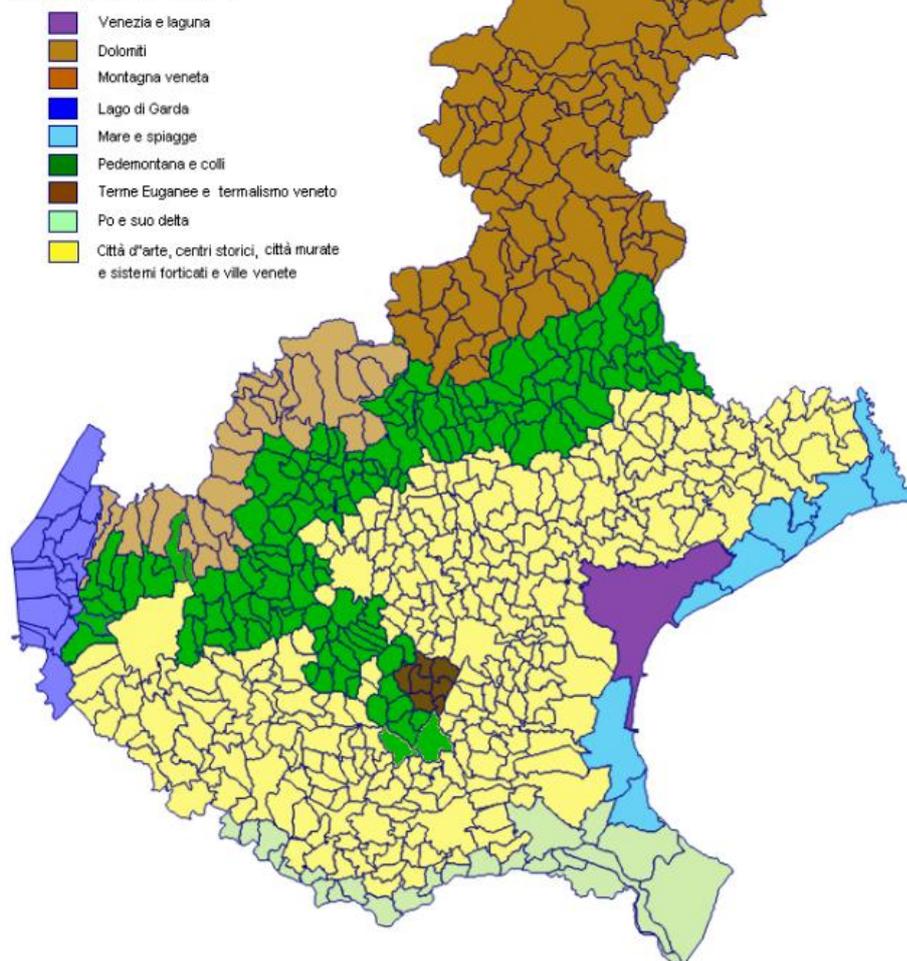
- Venezia e laguna (1 comune);
- Dolomiti (69 comuni);

- Montagna veneta (29 comuni);
- Lago di Garda (17 comuni);
- Mare e spiagge (7 comuni);
- Pedemontana e Colli (152 comuni);
- Terme Euganee e termalismo veneto (6 comuni);
- Po e suo delta (23 comuni);

Fig(3.6) I Sistemi turistici tematici (STT) con l'approvazione della legge 11 del 2013

SISTEMI TURISTICI TEMATICI

L.R. 11/2013 art.11



Fonte: Fonte: Allegato A alla delibera n. 1870

Oltre all'introduzione dei sistemi turistici tematici le principali novità previste dalla legge regionale sono:

- Promozione del marchio turistico “Veneto” a livello nazionale e affiancato al marchio “Italia” a livello internazionale (art.5)
- affido alla Giunta regionale delle funzioni di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività su tutto il territorio veneto. A livello locale, l'attività di IAT è svolta in via prioritaria dalle OGD ove esistenti.
- Tema ricettività (art.21): la legge introduce una regolamentazione delle strutture ricettive, in particolar modo Bed & Breakfast e appartamenti in affitto, per definire in modo chiaro se si tratti di attività di impresa e di conseguenza i loro rapporti con la destinazione.

L'elemento nevralgico della normativa regionale è l'obiettivo di promuovere sinergia e cooperazione tra i soggetti pubblici e privati e in questo contesto si inserisce il governo delle destinazioni turistiche. A tal proposito la legge prevede l'applicazione dei moderni precetti del “destination management” (paragrafo 2.3) nella gestione strategica delle destinazioni (specificatamente indicato dall'art. 9).

In quest'ottica la normativa regionale fornisce solo alcune prescrizioni obbligatorie per creare cooperazione tra soggetti pubblici e privati e specifica che le funzioni minime necessarie devono essere almeno quelle relative alla gestione dell'informazione e accoglienza turistica e al coordinamento della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione. Il fine ultimo di questa normativa varata dal legislatore veneto è quello di introdurre un concetto innovativo ed efficiente per plasmare un altrimenti sfilacciato governo delle destinazioni venete, senza imporlo ai soggetti locali, bensì cercando di favorire organizzazioni bottom-up che possano garantire un equilibrato rapporto tra enti locali. Queste organizzazioni "spontanee" dovrebbero portare (secondo il legislatore) alla nascita di diverse ODG (organizzazione di gestione delle destinazioni), quali soggetti che assumano il compito di regia assume il compito di regia e di coordinamento all'interno di un territorio con funzioni strategiche, organizzative ed operative.

3.4 Le OGD (Organizzazione di gestione della destinazioni):

L'elemento centrale ed innovativo della legge regionale n. 11 del 2013 è la disciplina relativa alla organizzazione delle destinazioni turistiche tramite la previsione della struttura di coordinamento dell'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) con la finalità di promuovere il coordinamento e la cooperazione tra soggetti pubblici e privati. All'interno della destinazione l'OGD diventa il soggetto pivot in grado di ricoprire il ruolo di regista per guidare l'azione collettiva della destinazione mentre la regione mantiene il ruolo di facilitatore nel valorizzare il governo della destinazione turistica.

La legge si configura de facto come una legge “cornice”, contenente norme esclusivamente di principio in materia di turismo e demandando alla Giunta l'adozione delle delibere attuative generando pertanto una semplificazione normativa poichè il procedimento di modifica delle delibera risulta molto più semplice rispetto a quello previsto per la legge regionale.

Con propria deliberazione n. 2286 del 10 dicembre 2013 la Giunta regionale del Veneto ha ripreso le definizioni in materia di DMO individuando l'Organizzazione di Gestione della Destinazione (OGD) quale struttura specificamente responsabile del coordinamento del management e del marketing della destinazione, avente come obiettivi : la governance turistica del territorio, la gestione dell'informazione turistica, la qualificazione dei servizi e dei prodotti , la creazione e lo sviluppo di forme di cooperazione fra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo della destinazione e dei prodotti turistici.

Con la stessa deliberazione sono stati successivamente individuati i requisiti e i parametri per la costituzione delle Organizzazioni di Gestione della Destinazione (Regione Veneto, Bur n. 116 del 31 dicembre 201, deliberazione della giunta regionale n 2286 del 10 dicembre).

La peculiarità dell'OGD quale struttura di coordinamento tra soggetti diversi è la strutturazione delle sue funzioni su un doppio binario: quello riguardante la strategia promozionale e della valorizzazione delle specificità delle destinazioni, e quello meramente operativo, riguardante la gestione dei flussi informativi e della vendita dei prodotti.

Grazie a questi due binari integrabili in un'unica organizzazione è possibile integrare le politiche promozionali e commerciali dei soggetti privati e pubblici che operano nella destinazione (quando spesso invece tali politiche vengono svolte separatamente con una conseguente perdita di efficacia); per la prima volta vengono riuniti in capo ad un unico soggetto le funzioni che in passato erano svolte da soggetti diversi:

- la promozione che è una tipica funzione del soggetto pubblico;
- la commercializzazione dei prodotti che solitamente viene svolta da soggetti privati.

3.6 Conclusioni

I dati dei flussi turistici che interessano la regione Veneto mostrati in questa sezione dell'elaborato delineano una situazione florida e decisamente positiva per la regione del nord est che si conferma uno dei principali leader del mercato turistico italiano (anche nel 2015). La formalizzazione del concetto di destination management e di DMO attuata attraverso la legge regionale del 2013 rappresenta l'ennesimo indice della rilevanza del settore turistico in Veneto come volano di sviluppo e fonte di ingenti redditi per imprese e casse pubbliche. Con l'introduzione di tali linee guida si riconosce quindi l'importanza del settore e si vuole incentivare la formazione di organizzazioni locali finalizzate a una gestione capillare dei flussi turistici creando interessanti opportunità per tutte le destinazioni turistiche, che possono quindi potenziare la propria offerta turistica inserendola in un contesto di network.

CAPITOLO 4

MONSELICE DESTINAZIONE TURISTICA

4.1 Introduzione

I precedenti capitoli hanno fornito i mezzi necessari per definire il concetto di turismo, la sua portata a livello economico e i principali strumenti per governare il fenomeno. Quest'ultimo ha invece come obbiettivo quello di analizzare attentamente il caso del comune di Monselice : la sua attuale offerta turistica, i suoi principali fattori di attrattività e i flussi turistici che hanno interessato la località. Finalità di tale analisi è la produzione di due proposte di possibili linee di sviluppo per rinnovare e potenziare l'offerta turistica Monselicense.

4.2 Cenni storici

Monselice è un comune del Veneto in provincia di Padova da cui dista circa 20 chilometri ed è situato al margine sudorientale del complesso collinare dei colli euganei. Le origini del nucleo abitativo situato ai piedi di due colli (monte "Ricco" e la "Rocca") risalgono all'età del bronzo come testimoniano i resti di un insediamento palafitticolo paleoveneto ritrovati nei pressi del laghetto "della Costa". Gli scavi archeologici effettuati nella zona hanno ampiamente dimostrato la presenza di insediamenti e agglomerati preromani (soprattutto nel territorio del comune di Este); leggenda vuole che fondatore del nucleo pre romano da cui nacque monselicese fosse Ossicella, mitico compagno di Antenore, a cui è stata dedicata una delle piazze principali.

E' invece di epoca romana l'impostazione della caratterizzante struttura difensiva della Rocca e il nome stesso della cittadina che deriva per l'appunto da Mons Silicis, vista la grande quantità di pietra ottenibile dagli ingegneri romani dalle formazioni collinari caratteristiche della zona.

In epoca barbarica il "castrum" che torreggia sulla città fu inizialmente sotto il controllo dell'esarcato bizantino di Ravenna e successivamente fu conquistato dai Longobardi nel 602 d.C a cui va il merito di aver migliorato la fortificazione della Rocca e di aver sviluppato il nucleo abitativo intorno al posto di guardia situato ai piedi della collina.

Il dominio longobardo cessò con la conquista della fortezza da parte dei Franchi e successivamente passò in mano alla famiglia degli Estensi che cinsero il monte e parte della pianura circostante con una vasta cinta muraria. Attraverso varie vicissitudini e come conseguenza dell'intricato panorama politico del XII secolo Monselice passò sotto la giurisdizione di Ezzelino da Romano, celebre vicario dell'imperatore Federico II di Svevia) e sotto il suo dominio venne edificato il castelletto fortificato (detto appunto "di Ezzelino") ai piedi del colle, insieme alla torre civica che sovrasta ancora oggi la piazza principale del comune.

Le caratteristiche mura che cingevano completamente la città assunsero la configurazione definitiva nel XIV secolo: una cinta esterna munita di torri e monumentali porte d'accesso e quattro cerchie interne che risalivano la rocca fino al torrione sulla vetta. Dal quattrocento in poi il comune, sotto il controllo di Venezia, perse gradualmente la sua storica funzione difensiva e divenne centro di villeggiatura per le nobili famiglie veneziane che erano solite acquistare grandi proprietà terriere nell'entroterra Veneto. La famiglia Marcello prese possesso del castelletto di Ezzelino (noto per questo motivo come "Ca' Marcello") e ne impreziosì gli interni, altre famiglie come la famiglia Duodo e la famiglia Nani fecero invece costruire sontuose ville sul lato sud della Rocca.

Dopo il periodo di pace garantito dall'egemonia veneziana Monselice fu data alle fiamme dalle truppe imperiali durante la guerra di Cambrai e successivamente passò sotto il dominio Asburgico e infine fu annessa al nascente Regno D'Italia.

Nell'ottocento furono abbattute gran parte della cinta muraria e le grandi porte d'accesso poichè considerati elementi di ostacolo all'espansione urbanistica della città. A testimonianza della funzione difensiva della città rimangono ora solo il Mastio che sovrasta la Rocca, alcune porzioni della cinta muraria, il castelletto d'Ezzelino e la torre civica, mentre è completamente intatto tutto il patrimonio edilizio del periodo veneziano.

4.3 L'offerta turistica

Per sviluppare una strategia in grado di proporre il comune di Monselice sul mercato turistico è necessario individuare i fattori di potenziale attrattività che compongono qualsiasi prodotto turistico. Il concetto di "fattore di attrattività" è ben lungi dall'essere univoco, e può essere inteso come qualsiasi elemento di qualsiasi natura (servizi offerti, elementi dell'ambiente naturale, sociale, culturale ecc.) che possa costituire oggetto di interesse della domanda turistica e,

ovviamente, possa essere oggetto di offerta da parte di aziende e altri soggetti (Vecchiato, Scipioni 2011)

Le attrattive turistiche che devono essere riconosciute al fine di comporre l'offerta turistica possono essere racchiuse in tre categorie, tre dimensioni:

- dimensione ambientale: ne fanno parte il clima, la topografia, il paesaggio, la flora, la fauna, le spiagge, i laghi, i fiumi, ecc
- dimensione culturale: contiene gli elementi creati dall'uomo, come i monumenti storici od ogni altra struttura fatta dall'uomo
- dimensione sociale: ingloba i costumi, i linguaggi, il folklore, la cultura, i festival ecc.

Per connotare Monselice come prodotto turistico unitario in grado di soddisfare un determinato target della domanda turistica è necessario individuare i diversi e vari fattori di attrattività che lo compongono e lo determinano agli occhi del mercato potenziale.

Risorse turistiche :

Artistiche :

- Piazza Mazzini: Piazza principale del centro storico monselicense all'ombra della torre civica eretta nel XII secolo dal vicario imperiale Ezzelino Da Romano;
- Palazzo della loggetta: è il palazzo eretto nel quattrocento dalla nobiltà veneziana a cui è stato aggiunto in epoca successiva il piano superiore che si affaccia su piazza Mazzini. A fianco, in direzione del castelletto di Ezzelino, è situata la loggetta ad archi attuale sede dello IAT monselicense
- Castello di Monselice : Non è una struttura unitaria, bensì un complesso architettonico formatosi nei secoli grazie agli apporti dei diversi possessori; tra questi vari elementi spicca il Palazzo di Ezzelino, massiccia costruzione cubica costruita in trachite, adibita più alla difesa che alla dimora. Con il passaggio ai successivi proprietari vennero effettuati interventi mirati ad abbellire la struttura esterna (con la costruzione di ampi finestre) e le sale interne (durante il dominio dei Carraresi fu costruito lo stupendo camino della sala interna), mentre la famiglia Marcello costruì l'omonimo palazzo (Ca Marcello) che andò ad integrare la struttura già esistente. Il conte Vittorio Cini nel 1935 fece ristrutturare tutti gli edifici e fece arredare le sale interne con pezzi di antiquariato risalenti alle determinate epoche storiche dei singoli edifici. Grazie anche a questo intervento è ora possibile

ammirare molte sale arredate come l'Armeria, il cortile veneziano e la cucina medievale, che creano l'atmosfera medievale adatta a tale attrattiva turistica.

- Villa Nani: Palazzo patrizio del 1700 caratterizzato dall grande scalinata ornata di statue e il tempietto votivo situato alla sua sommità
- Villa Duodo e le "sette chiesette": è un santuario composto da sei piccole chiese allineate lungo la scalinata (incastonata nella parete sud della Rocca) che portano alla settima chiesa, San Giorgio, la più grande delle sette e nata inizialmente come cappella privata della Villa della famiglia Duodo. Le sette strutture sono chiese votive fatte costruire da Pietro Duodo (celebre anche per aver guidato la flotta veneziana nella battaglia di Lepanto) intitolate ad altrettante basiliche romane; Nella chiesa di San Giorgio sono esposte in alcune teche di vetro le reliquie di alcuni martiri cristiani tra cui i presunti resti di San Valentino. Di fianco alla chiesa di San Giorgio sorge villa Duodo e la grande scalinata in pietra che conduce ad un'edicola dedicata a San Francesco Saverio.
- Mastio Federiciano: La struttura, detta comunemente "Torrione" ; domina la città e le pianure circostanti dalla cima della Rocca. Si tratta di un'imponente costruzione difensiva attribuita all'imperatore Federico II di Svevia
- Villa Pisani: Fu fatta costruire lungo il canale Bisatto da Francesco Pisani, nobile Veneziano, come punto di ristoro per i suoi spostamenti fluviali da Venezia. La facciata viene attribuita al noto architetto Palladio. Recentemente è stata completamente restaurata ed ospita manifestazioni e mostre d'arte.
- Duomo Vecchio: Risalente al 1256 e costruito in stile romanico con elementi decorativi gotici è una dei monumenti religiosi e artistici più rappresentativi di Monselice. Al suo interno si trovano resti di affreschi trecenteschi, bassorilievi marmorei e una stele funeraria di epoca romana.

Religiose:

Il territorio del comune di Monselice è disseminato di strutture a carattere religioso di varia epoca storica e dimensione. Tra queste il duomo Vecchio e il cammino delle sette chiesette esercitano il richiamo maggiore per quanto riguarda il mercato turistico per via della loro bellezza artistica e valenza religiosa (il percorso delle sette chiesette mantiene ancora oggi il privilegio dell'indulgenza plenaria per i pellegrini concesso nel 1605 da papa Paolo V).

Ospedaliere:

Di recente costruzione, il polo ospedaliero che sorge tra Monselice ed Este (più precisamente nel territorio del piccolo comune di Schiavonia) si vanta di rappresentare l'avanguardia nel settore del trattamento sanitario non solo a livello regionale, ma anche a livello nazionale e internazionale. E' attuale il progetto di costruzione di un bunker in grado di ospitare macchinari per la cura dei tumori, tra cui un tomografo di ultima generazione (l'unico altro esemplare in Veneto è presente a Verona) . I grossi investimenti per rendere il polo ospedaliero di Schiavonia all'avanguardia possono quindi generare una grande attrattiva dal punto di vista del turismo sanitario.

Folkloristiche:

Con cadenza annuale si tengono a Monselice alcune manifestazioni, fiere e mercati che richiamano un gran numero di visitatori (perlopiù dei paesi limitrofi); tra queste:

- Giostra della Rocca: manifestazione che si svolge ogni anno nelle prime tre settimane di settembre; tale ricorrenza richiama i festeggiamenti che furono attribuiti all'imperatore Federico II quando risiedette per un mese a Monselice (le fonti storiche affermano nel 1239). In questa occasione le nove contrade di Monselice si sfidano in gare di abilità tipiche del periodo medievale.
- Fiera dei santi: Ogni anno a Monselice si svolge la tradizionale fiera dei Santi al cui interno si inserisce il tipico mercato del bestiame. La fiera è di grande richiamo non solo per i cittadini monselicensi, ma anche per i residenti dei paesi limitrofi.

Ambientalistiche:

Anche se il territorio comunale comprende esclusivamente il Monte Ricco e il colle della Rocca la sua posizione strategica e facilmente raggiungibile (anche grazie alle nuove piste ciclabili) rende Monselice un'ideale "porta d'ingresso" per i colli Euganei situati a pochi chilometri di distanza. Il segmento del cicloturismo è in rapida ascesa e i sentieri immersi nella tipica flora collinare possono rappresentare una buona attrattiva per questo determinato segmento turistico. La Rocca di Monselice rappresenta una incredibile fusione tra percorso collinare e bellezze monumentali di carattere storico/artistico che, se adeguatamente integrate, possono generare una attrattiva turistica difficilmente replicabile.

4.4 Presenze e arrivi turistici

Il sistema statistico della regione Veneto tiene traccia dal 1997 dei flussi turistici che caratterizzano non solo la regione, ma anche tutti i dati relativi ad arrivi e presenze per ogni annualità e per ogni comune grazie a un sistema di collegamento con gli uffici turistici cittadini (le odierne IAT) che a loro volta fungono da tramite con le strutture ricettive locali. Per quanto riguarda lo specifico caso monselicense i dati dal 1997 al 2015 (Allegato 1) mostrano un costante aumento sia per quanto riguarda gli arrivi che le presenze di turisti italiani e stranieri: In 18 anni gli arrivi sono più che raddoppiati (da 10 387 a 22.395) e si è passati dalle 22.940 presenze nell'anno 1997 alle quasi 60 mila del 2015. Il dato risulta ancora più interessante quando si analizzano i tassi di crescita: nel periodo 1997-2010 le presenze sono aumentate a un tasso del 37% (che diventa del 39% per quanto riguarda gli arrivi), mentre nel quinquennio 2010-2015 il tasso di crescita delle presenze ha sfiorato il 90%. Queste evidenze statistiche mostrano una situazione turistica nettamente positiva per il comune della bassa padovana e potrebbe andare a provare le affermazioni (capitolo 1) riguardanti il mutamento della domanda turistica (sempre più alla ricerca di esperienze non convenzionali e di tematismi che le grandi mete turistiche non possono fornire) e alcuni effetti della saturazione dei grandi poli di attrattività turistica. In controtendenza con il dato nazionale è invece il massiccio incremento delle presenze di cittadini italiani (che nell'ultimo quinquennio sono più che raddoppiate) quando le analisi del mercato turistico nazionale indicano una progressiva riduzione di tale voce. Altrettanto interessante è l'aumento della presenza di turisti da paesi extraeuropei (paesi di provenienza tradizionali come USA, Giappone, Canada e altri non sono considerati all'interno di tale categoria), a conferma della crescente rilevanza della domanda turistica potenziale dei paesi in via di sviluppo (capitolo 1)

I dati delle realtà locali limitrofe (vengono prese in esame Este e Montagnana in quanto propongono un'offerta turistica simile a quella monselicense) non raggiungono le dimensioni di arrivi e presenze che Monselice registra annualmente. Este si ferma alle 23 mila presenze complessive nel 2015 mentre per Montagnana il dato è ancora più inferiore (7.662 presenze totali). Quest'ultimo raffronto con altri comuni della bassa padovana può andare a rafforzare le ambizioni turistiche di Monselice confermando il potenziale di un Comune dotato di un più che dignitoso capitale artistico e ambientale e di una posizione geografica (e logistica) tali da garantire un'alta attrattività nei confronti di un segmento non soddisfabile dall'offerta turistica dei grandi centri urbani.

4.5 Analisi SWOT

Dopo aver individuato i principali elementi di attrattività che il comune di Monselice offre in maniera spontanea (senza nessun intervento di integrazione e di destination management) è necessario condurre un'analisi più approfondita di tutte le potenzialità e i punti di debolezza del prodotto turistico monselicense. Lo strumento migliore per fare ciò è l'analisi SWOT: tale strumento di analisi è posto alla base del processo decisionale di ogni business unit (in questo caso rappresentata dal management della singola destinazione) e ha il compito di valutare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weakness), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats). I primi due fattori compongono l'ambiente di marketing interno e, attraverso la sua analisi, l'organizzazione della destinazione deve saper "valutare i propri punti di forza e debolezza per prepararsi a potenziare risorse e competenze necessarie a cogliere opportunità e a ridurre l'impatto delle minacce" (Kotler, Keller, Ancarani, Castabile; 2013 Marketing Management p. 61). L'analisi delle opportunità delle minacce (che compongono l'ambiente di marketing esterno) si fonda invece sullo studio delle forze chiave de macroambiente e dei principali attori del microambiente (Kotler 2013); in tale ottica la destinazione deve saper individuare le tendenze e gli sviluppi con i relativi effetti, siano essi positivi o negativi.

Ambiente di marketing interno:

Punti di forza :

- Posizione logistica, vicinanza ai centri turistici e termali (Abano, Montegrotto, Terme Euganee)
- Asset viari (autostrada, ferrovia, piste ciclabili)
- Presenza di elementi di attrattività Primari (Castello e laRocca)
- Turismo religioso
- Parco naturale dei colli euganei
- Turismo Ospedaliero/sanitario
- Assenza di un'organizzazione turistica prestabilita

Primo punto di forza dell'offerta turistica di Monselice sta senza dubbio nella posizione geografica e logistica privilegiata in cui risiede la città: la vicinanza a grandi centri turistici come Abano Terme e Montegrotto Terme in grado di attirare e ospitare un vasto numero di turisti rappresenta un grande vantaggio per un piccolo centro storico. L'offerta turistica monselicense può avere un grande impatto per il turista in villeggiatura presso le strutture alberghiere/termali delle suddette città e può essere ulteriormente potenziato mediante specifici accordi turistici con le strutture.

L'influsso positivo di questi centri è reso possibile anche dal grande asservimento viario di cui gode Monselice; la statale e la rete ferroviaria permettono di raggiungere la città murata rapidamente dai paesi limitrofi, mentre l'uscita autostradale ne permette il comodo raggiungimento anche da distanze maggiori. Emblematica è la differenza tra i risultati in termini di presenze e arrivi tra Monselice e Montagnana; quest'ultima, pur avendo una cinta muraria completamente integra differenzia di Monselice, sconta pesantemente la mancanza di infrastrutture che permettano il comodo raggiungimento e registra di conseguenza risultati di gran lunga inferiori della competitor Monselice. Dal punto di vista viario si aggiunge anche la recente costruzione di un doppio anello di piste ciclabili nel territorio padovano (i cosiddetti anelli E1 ed E2 - anello dei colli euganei) va incontro, seppur in ritardo rispetto ai competitors internazionali, alla crescente domanda del settore cicloturistico. Grazie al collegamento ciclistico tra Padova e i vari paesi della zona dei colli euganei Monselice può quindi godere di un ulteriore asservimento sfruttabile dal punto di vista turistico. Indubbiamente Monselice dispone anche di elementi di attrattività primaria di richiamo (la cui assenza renderebbe pressochè inutile ogni asservimento viario ai fini turistici); In particolar modo il Castello (castelletto di Ezzelino e Ca Marcello) e La Rocca (con il suo mastio) possono rappresentare elementi di differenziazione rispetto ad altri borghi medievali e piccole città storiche, inoltre il forte legame tra queste due diverse forme attrattive (storico/culturale per quanto riguarda il castello e escursionistico/ambientalistico per quanto riguarda la Rocca) possono creare un connubio molto potente a fini turistici per via della sua unicità. Altre forme di attrattività apparentemente minori (turismo religioso, ambientalistico, ospedaliero) di cui Monselice è dotata possono contribuire a differenziare l'offerta turistica cittadina da quella dei competitors locali.

Infine l'assenza di una struttura organizzativa già esistente e consolidata nella bassa padovana garantisce una maggiore autonomia decisionale e operativa a tutti i singoli comuni tra cui, appunto, Monselice. Quest'ultima data la sua offerta varia e potenzialmente molto attrattiva può cercare di imporsi (anche nell'immaginario collettivo) come leader del settore turistico locale oppure creare accordi ad hoc per "unire le forze" con altri comuni del circondario per proporre sul mercato un'offerta più solida e cercare di garantire così un maggior numero di presenze e non solo di arrivi (contrastare il turismo "mordi e fuggi" tipico dei centri d'arte minori)

Punti di debolezza:

- Assenza di un'organizzazione turistica intercomunale locale preconstituita
- Offerta complessiva indifferenziata
- Offerta naturalistica debole
- Offerta turistica debole
- Offerta turistica complessivamente debole (eccezion fatta per Castello e Rocca)

L'assenza di un'organizzazione turistica locale in grado di stabilire linee guida idonee per lo sviluppo turistico della zona può senza dubbio garantire una certa libertà di manovra al singolo comune che, se dotato delle adeguate professionalità, può sfruttare a suo vantaggio; tuttavia è altrettanto vero che un'organizzazione simile può proporsi sul mercato con maggiore forza grazie a un'offerta assai varia e (potenzialmente) integrata in modo tale da non limitarsi a garantire arrivi turistici nel territorio, ma anche giustificare la presenza.

Per quanto riguarda il caso monselicense, il comune offre una grande varietà di elementi attrattivi molto diversi tra loro, tuttavia le singole offerte (culturali, ambientali, ospedaliere ecc) subiscono una forte concorrenza di offerte simili per singolo "settore". L'offerta del prodotto turistico Monselice può risultare quindi indifferenziata rispetto alle migliaia di piccoli comuni storici/culturali, ai comuni in zone ambientaliste adatte ad attività escursionistiche e anche a comuni di grande valenza religiosa. Inoltre, analizzando i singoli fattori di attrattività, ci si rende conto di come l'offerta turistica risulti debole nel suo complesso (nell'attuale condizione di mancanza di integrazione) e come rischi di generare solamente il turismo "mordi e fuggi" (sicuramente non remunerativo come una presenza di almeno una notte).

Ambiente di marketing esterno:

Minacce :

- Assenza di linee guida di sviluppo territoriale
- Assenza di modelli di sviluppo turistico
- Concorrenza di destinazioni già mature
- Crisi internazionale
- Vincoli politici

Opportunità :

- Qualifica di centro d'arte minore (possibile incidenza nelle politiche turistiche nazionali)
- Rilancio turismo termale
- Possibile rilancio di una strategia della bassa padovana
- Possibile differenziazione dell'offerta monselicense (parco tematico)

Per quanto riguarda le possibili minacce che incombono su qualsiasi strategia riguardante il prodotto turistico monselicense, si possono ricondurre innanzi tutto alla grandissima concorrenza di destinazioni con un'offerta ineguagliabile come quella di Venezia che, insieme a quella delle prime 20 città della regione per rilevanza turistica, catalizza l'81% delle presenze complessive registrate annualmente in Veneto. Questo tipo di minaccia può tramutarsi in vantaggio per i comuni di medio piccole dimensioni come Monselice poichè in grado di offrire attrattive turistiche apprezzabili garantendo allo stesso tempo un ambiente bucolico e sereno tipico del borgo. Oltre chiaramente alla minaccia incombente della crisi economica globale (che rimane un fattore esogeno e non contrastabile) altro elemento che può potenzialmente pesare su strategie riguardanti l'offerta turistica è individuabile nella difficoltà di costituzione di un percorso condiviso con altri stakeholders locali; tale difficoltà deriva da una serie di fattori tra cui spiccano la mancanza di linee guida precise per la creazione di simili modelli di governance locale e vincoli di natura sociale e politica (campanilismo, ostilità politiche tra amministrazioni) che rischiano di inibire ogni tentativo di collaborazione tra stakeholders. Per quanto riguarda l'assenza di linee guida e modelli di sviluppo turistico "network" è giusto dire che soprattutto a livello locale si sono fatti passi in avanti grazie ad alcune previsioni normative (paragrafo 3.3) che inseriscono in concetto di DMO e di organizzazioni bottom up; tuttavia queste previsioni non definiscono chiaramente una struttura "tipo" che svolga il ruolo di DMO, ne sancisce metodi per la creazione di network.

Per quanto riguarda le opportunità si possono individuare inizialmente due dati esogeni , quali una possibile ripresa e rilancio del turismo termale (colpito dalla crisi economica globale) e un'azione a livello di governo centrale volta a investire sull'offerta turistica dei piccoli centri d'arte minori. Entrambe queste eventualità esulano da un possibile intervento dell'amministrazione di Monselice o di un'organizzazione locale dei comuni della bassa padovana (eccezion fatta per i comuni termali cui spetta l'azione di rilancio del settore termale). Rientrano invece nel campo d'azione della governance della destinazione le ultime due opportunità: la creazione di una nuova strategia della

bassa padovana e un'azione circoscritta al territorio comunale volta creare differenziazione rispetto alle offerte di competitors locali e non.

La prima ipotesi riprenderebbe un tentativo già sviluppato nel quinquennio 1994-1999 di creare un'offerta territoriale unitaria, un marchio che potesse contenere e proporre sul mercato un'offerta ampia e differenziata. La seconda linea di sviluppo consisterebbe invece in un'azione che miri integrare diversi fattori di attrattività che caratterizzano Monselice in un'offerta percepita come unitaria; in quest'ultimo caso verrebbero meno tutte le difficoltà e minacce dovute agli attriti e alla mancanza di precise linee guida nella formazione di entità associative, tuttavia potrebbe garantire minori benefici rispetto a un'agire condiviso (soprattutto per quanto riguarda il contrasto al turismo d'escursione mordi e fuggi).

4.6 Definizione di Marchio d'Area (MdA)

In letteratura (Scipioni, Vecchiato, Mazzi) il Marchio d'Area è definito come l'individuazione di un'area territoriale che si impegna a progettare e realizzare una rete di servizi, sia pubblici che privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali.

Dalla definizione emergono alcuni concetti base che è necessario approfondire per comprendere cos'è un Marchio d'Area e come questo si può realizzare in ambito turistico.

Il Marchio d'Area si riferisce ad una precisa area geografica, che si identifica per determinate caratteristiche che la rendono tipica; tali caratteristiche possono essere:

- ambientali, come paesaggio, flora e fauna;
- economiche, come attività agricole, industriali e di servizi;
- culturali e sociali, come eventi storici, espressioni artistiche, tradizioni e folklore, abitudini religiose.

La definizione di un marchio d'area presuppone quindi l'identificazione di quelle che sono le tipicità del territorio oggetto del marchio dal punto di vista economico, ambientale e socio-culturale che costituiscono i potenziali elementi di attrattività.

La presenza di elementi peculiari e potenzialmente attrattivi non è tuttavia condizione sufficiente per la creazione di un marchio d'area che necessita di un'importante azione di progettazione volta a realizzare una rete coordinata ed integrata di tutti i servizi presenti sul territorio.

La rete integrata e coordinata di servizi consente infatti la valorizzazione delle risorse e quindi del territorio in generale, se riesce (Scipioni, Mazzi 2011):

- ad aumentare la comunicazione tra tutti gli operatori dell'area;
- a promuovere la collaborazione negli impegni di sviluppo ambientale, economico e socio-culturale del territorio
- ad avvicinare gli impegni di sviluppo territoriale con le esigenze di chi ne usufruisce

Gli obiettivi della rete integrata sono raggiungibili solo attraverso un efficace sistema di informazione che permetta la condivisione di informazioni riguardo il territorio e di quindi la comunicazione chiara e completa tra tutti gli attori coinvolti.

Necessario quindi è il coinvolgimento e la collaborazione degli stakeholders, siano essi organismi pubblici, associazioni di categoria, imprenditori privati o semplici cittadini il cui ruolo nella valorizzazione dell'area deve essere ben definito all'interno del progetto di network.

Il concetto di Marchio d'area, date le sue finalità e caratteristiche, può essere implementato per la progettazione di un sistema per la valorizzazione e promozione di un territorio dal punto di vista turistico. L'integrazione sistemica delle attività turistiche di un'area può infatti meglio soddisfare una domanda turistica che ricerca un insieme complesso di offerte incluse in un unico prodotto turistico. Il turista, infatti, non è più interessato ad un unico elemento di attrattività, bensì analizza con sempre più attenzione le caratteristiche del territorio circostante (Scipioni 2011) che si aspetta essere coerente con i valori della destinazione e che vanno ad incidere sulla decisione finale riguardo la meta.

In sintesi Il MdA è uno strumento che si propone di valorizzare e promuovere le risorse di una località, attraverso creazione di una rete integrata e coordinata di servizi al turista permette di valorizzare l'offerta turistica stessa, promuovendola in sintonia con quelle che sono le caratteristiche tipiche del territorio. Questo strumento permette al turista di ricevere un'immagine completa e coerente di tutto il territorio e lo aiuta ad apprezzarne le ricchezze sotto tutti i punti di vista.

4.7 L'esperienza del marchio "Eugania"

Un tentativo di formazione di un marchio d'area della zona comunemente detta della bassa padovana è già stato sperimentato nel quinquennio 1994-99 attraverso la collaborazione di diversi

comuni della zona (i principali fautori Monselice, Este e Montagnana) per la creazione del marchio d'area "Eugania". Tale marchio doveva rappresentare un'autocertificazione che garantisse al turista servizi di qualità grazie all'azione coordinata degli operatori economici e delle amministrazioni pubbliche della bassa padovana.

La promozione di un simile prodotto turistico si basava su una strategia globale volta a raggiungere molteplici obiettivi:

- La creazione di un'identità forte e precisa per l'area dei colli euganei.
- creazione di un prodotto turistico integrato in grado di fornire un'autonomia turistica rispetto alle altre località turistiche del Veneto.
- Identificazione in un unico marchio di tutte le iniziative organizzate nell'area

In un ottica di analisi SWOT la zona presentava notevoli punti di forza nella presenza di attrattive di carattere culturale, naturalistico, enogastronomico e artigianale (Fig 4.1) che ben si prestavano a "riempire" l'offerta mirando a soddisfare diversi segmenti della domanda turistica.

Fig 4.1 Attrattività dei comuni della bassa per tematismi.

Matrice indicante le aree d'interesse del territorio secondo la tipologia d'offerta proponibile	Archeologia	Artigianato	Cavalli, ippovia	Congressuale	Enogastronomia	Cultura/eventi	Golf	Cicloturismo	Ittiturismo	Nordic Walking/trekking	Wellness	Religioso	Naturalismo/storia
Abano Terme													
Borgo di Arquà Petrarca													
Baone													
Battaglia Terme													
Cervarese Santa Croce													
Cinto Euganeo													
Città murata di Este													
Galzignano Terme													
Lozzo Atestino													
Città murata di Monselice													
Montegrotto Terme													
Rovolon													
Teolo													
Torreglia													
Vo' Euganeo													

Fonte: Vecchiato, Scipioni 2011

L'esperimento Eugania riuscì in un primo tempo ad emergere soprattutto grazie all'asse tra i comuni principali (Monselice, Este, Montagnana), tuttavia vista la mancanza di un format di governance prestabilito da norme regionali o nazionali (paragrafo 4.5) la tenuta del sistema innovativo di offerta si basava sull'unione d'intenti dei vari membri. Nel 1999, in occasione del cambio di amministrazione avvenuta a Monselice, il progetto naufragò poichè la neo insediata giunta del comunale tolse l'appoggio al progetto che finì per disgregarsi data la mancanza di uno dei suoi principali fautori.

L'esperienza fallimentare del marchio "Eugania" rappresenta l'ennesima prova della necessità di un quadro normativo di riferimento per quanto riguarda progetti di collaborazione che non poteva e non potrà in futuro affidarsi alla volatilità dei processi decisionali della politica locale, troppo spesso sono influenzati da variabili che esulano da finalità economico/gestionali e rientrano invece in logiche di utilità politica o di mero campanilismo.

4.8 Parco Tematico: Le potenzialità dell'asse Rocca-Castello

Un progetto di integrazione territoriale permetterebbe a Monselice di collocarsi in un sistema che, per caratteristiche ambientali e culturali, risulterebbe coerente con la sua offerta e potrebbe inserirla al centro di un quadro più ampio e attrattivo. Tuttavia tale progetto (come descritto nel precedentemente) potrebbe dimostrarsi di difficile applicazione e in ogni caso si porrebbe alla fine di un lungo processo di condivisione e organizzazione territoriale. Anche qualora il progetto riuscisse a mettere radici nel territorio l'amministrazione di Monselice non dovrebbe quindi esimersi dallo strutturare l'offerta del comune; un'offerta più organizzata oltre a un ovvio incremento di utilità potrebbe garantire a Monselice un ruolo centrale tra i comuni limitrofi e facilitare un'organizzazione a livello locale.

Una possibile soluzione per potenziare l'offerta monselicense può porre le basi nell'individuazione del Castello e nella Rocca (con il suo mastio) come elementi di attrattività primaria e , per questo motivo, primi a dover essere valorizzati dato il loro potenziale. Entrambi esercitano un grande fascino culturale e permettono un'immersione in un'epoca storica passata. I due monumenti attualmente sono visitabili separatamente (salvo problemi di agibilità nella risalita per il mastio), ma, vista la loro posizione naturalmente integrata (Il castello si pone all'inizio del percorso verso il mastio) essi possono offrire un'opportunità di creazione di un percorso guidato unico e la composizione di un'offerta turistica peculiare in grado di fondere cultura e panorama, storia e natura nella cornice geografica del colle. La fusione di queste due

attrattive potrebbe intercettare un segmento più ampio della domanda turistica, creando un'offerta differenziata e soddisfacendo la tendenza del turista alla ricerca di un'esperienza completa, memorabile.

Una possibile linea di sviluppo per questa offerta integrata culturale-naturalistico potrebbe ricalcare la figura normativa del “parco archeologico “ che ,nell’ottica della tutela del paesaggio e del patrimonio storico nazionale (art 9 Costituz.), viene descritto dal codice civile come “un ambito territoriale caratterizzato da importanti testimonianze archeologiche e dalla compresenza di valori storici, paesaggistici o ambientali, attrezzato come museo all’aperto” (art. 101, comma 2, lett e). Grazie a questa previsione normativa infatti sarebbe possibile inquadrare i singoli fattori di attrattività nella cornice di un “parco archeologico della Rocca” e proporlo nel mercato turistico come offerta unitaria. Sempre seguendo la descrizione contenuta nella relativa norma sarebbe possibile anche creare ex novo un anello di congiunzione “artificiale” tra Castello e Rocca: un museo all’aperto dalle forti valenze interattive.

Un museo interattivo lungo il percorso verso la cima del colle si coesisterebbe con le altre manifestazioni rievocative che animano Monselice annualmente (Il palio dei santi) e potrebbe non solo essere accolta con favore da parte del mercato turistico, ma anche da parte della cittadinanza che anzi potrebbe fornire un know-how attraverso le varie contrade, che da ormai trent’anni praticano rievocazioni.

Un simile progetto avrebbe il merito di “sfruttare” il dato normativo per proporsi al mercato in maniera originale e innovativa (sicuramente rispetto alla situazione attuale), qualità che, al contrario di offerte più tradizionali, possono innalzare il livello dell’offerta monselicense.

CAPITOLO 5

CONCLUSIONI

I dati relativi ai flussi turistici con destinazione Monselice sono chiari e mostrano come il comune della bassa registri arrivi e presenze importanti rispetto alle località turistiche della zona (eccezion fatta per le località termali); questi risultati sono imputabili senza dubbio alla varietà del capitale artistico/culturale e delle ricchezze naturalistiche del territorio, che risultano essere in grado di esprimere un'adeguata attrattività anche in assenza di particolari progetti finalizzati ad integrare le varie componenti dell'offerta turistica a livello comunale e/o locale. Nel contesto rappresentato da queste evidenze sono state delineate e proposte da questo elaborato due linee di sviluppo atte a potenziare l'offerta turistica monselicense sia attraverso la collaborazione con i principali stakeholders locali sia tramite una più immediata (ma non scontata) gestione del patrimonio turistico a disposizione dell'amministrazione

La prima soluzione ricalca un percorso già sperimentato in passato (con poco successo) a cui, tuttavia, la legge regionale 11/2013 ha dato nuova attualità introducendo nella legislazione della regione il concetto di DMO e quello della formazione di organizzazioni bottom-up per la gestione del prodotto turistico di un'area. La zona in cui è situata Monselice non giustifica (visti gli interessanti, ma esigui flussi turistici) la formazione di una ODG strutturata, tuttavia è possibile creare un'organizzazione racchiusa in un marchio d'area attraverso cui proporsi sul mercato con maggiore forza.

Visti i notevoli ostacoli di natura politica e organizzativa il progetto di un marchio d'area dovrebbe essere valutato a fondo poichè, se da una parte garantirebbe un maggior valore turistico, dall'altra il suo destino (diversamente dalle più strutturate DMO) dipenderebbe da un'unità d'intenti tra amministrazioni e stakeholders che può rivelarsi effimera a causa della volatilità dell'ambiente decisionale e politico (com'è avvenuto in passato per Eugania). Per questo motivo se da un lato il comune di Monselice può spendersi per istituire un'organizzazione locale, dall'altra non dovrebbe rinunciare a portare avanti un progetto volto a potenziare esclusivamente la propria offerta turistica. A tal fine l'elaborato propone la creazione di un "parco archeologico" e museale della Rocca che, rifacendosi al dato normativo, sappia integrare l'offerta ambientalistica/escursionistica del rilievo collinare a quella storico/culturale del Castello e del Mastio.

Entrambe le proposte elaborate, pur agendo in contesti diversi, hanno come fine quello di garantire a Monselice una maggiore rilevanza turistica sfruttando e integrando tra loro le risorse della zona e

quelle all'interno dei confini cittadini. Qualsiasi azione richiederà importanti investimenti e una pianificazione strategica sul lungo periodo, ma tali sforzi possono portare Monselice a competere a livello nazionale e internazionale con altre offerte simili, al netto di variabili esogene difficilmente prevedibili e contrastabili.

Il capitale e il Know-how necessari sono a disposizione; devono essere affiancati dalla precisa volontà di costruire qualcosa di nuovo e dividerlo.

ALLEGATO 1

Anno **1997**
Comune di **Monselice**

Luogo di Provenienza	Totale Alberghieri		Totale Complem.		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	*	*	*	*	517	977
Valle d'Aosta	*	*	*	*	11	11
Lombardia	*	*	*	*	1.067	2.994
Trentino-Alto Adige	*	*	*	*	218	345
Veneto	*	*	*	*	996	2.089
Friuli-Venezia Giulia	*	*	*	*	227	457
Liguria	*	*	*	*	167	269
Emilia-Romagna	*	*	*	*	448	996
Toscana	*	*	*	*	383	731
Umbria	*	*	*	*	51	95
Marche	*	*	*	*	259	459
Lazio	*	*	*	*	899	2.315
Abruzzo	*	*	*	*	143	466
Molise	*	*	*	*	17	40
Campania	*	*	*	*	483	954
Puglia	*	*	*	*	504	988
Basilicata	*	*	*	*	15	76
Calabria	*	*	*	*	66	226
Sicilia	*	*	*	*	362	690
Sardegna	*	*	*	*	22	250
Totale italiani	*	*	*	*	6.855	15.428
Austria	*	*	*	*	584	959
Belgio - Lussemburgo	*	*	*	*	50	280
Danimarca	*	*	*	*	13	17
Francia	*	*	*	*	248	504
Germania	*	*	*	*	1.092	1.786
Grecia	*	*	*	*	12	15
Irlanda	*	*	*	*	16	26
Paesi bassi	*	*	*	*	65	102
Paesi Scandinavi	*	*	*	*	63	131
Portogallo	*	*	*	*	5	136
Regno Unito	*	*	*	*	109	188
Spagna	*	*	*	*	75	205
Svizzera-Liecht.	*	*	*	*	57	90
Altri paesi europei	*	*	*	*	817	977
Canada	*	*	*	*	11	25
U.S.A.	*	*	*	*	233	1.914
Altri America	*	*	*	*	8	10
Giappone	*	*	*	*	45	83
Sud Africa	*	*	*	*	3	4
Australia	*	*	*	*	6	6
Cina	*	*	*	*	4	4
Altri extra-europei	*	*	*	*	16	51
Totale Stranieri	*	*	*	*	3.532	7.513
TOTALE	*	*	*	*	10.387	22.941

Fonte : Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

Anno **2010**
Comune di **Monselice**

Luogo di Provenienza	Totale Alberghieri		Totale Complem.		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	330	453	246	407	576	860
Valle d'Aosta	2	17	6	8	8	25
Lombardia	1.003	1.378	1.090	2.377	2.093	3.755
Trentino-Alto Adige	92	138	22	41	114	179
Veneto	457	552	668	1.614	1.125	2.166
Friuli-Venezia Giulia	128	202	77	115	205	317
Liguria	107	178	63	94	170	272
Emilia-Romagna	356	488	401	589	757	1.077
Toscana	286	508	153	274	439	782
Umbria	71	90	114	132	185	222
Marche	120	151	104	208	224	359
Lazio	545	1.226	294	680	839	1.906
Abruzzo	152	211	81	211	233	422
Molise	22	26	4	5	26	31
Campania	320	505	165	457	485	962
Puglia	300	536	240	598	540	1.134
Basilicata	32	41	6	6	38	47
Calabria	44	75	57	118	101	193
Sicilia	130	259	147	555	277	814
Sardegna	82	90	36	86	118	176
Totale italiani	4.579	7.124	3.974	8.575	8.553	15.699
Austria	253	347	129	283	382	630
Belgio - Lussemburgo	47	79	50	239	97	318
Danimarca	14	47	12	75	26	122
Francia	172	352	324	1.002	496	1.354
Germania	668	1.388	303	1.269	971	2.657
Grecia	11	35	23	54	34	89
Irlanda	10	17	10	10	20	27
Paesi bassi	73	125	96	789	169	914
Paesi Scandinavi	45	70	48	138	93	208
Portogallo	37	48	7	11	44	59
Regno Unito	55	103	111	247	166	350
Spagna	103	234	87	248	190	482
Russia	189	226	41	51	230	277
Svizzera-Liecht.	60	98	44	114	104	212
Altri paesi europei	4.027	4.584	670	1.704	4.697	6.288
Canada	15	23	17	51	32	74
U.S.A.	84	195	155	358	239	553
Altri America	40	76	88	165	128	241
Giappone	11	11	6	42	17	53
Sud Africa	7	7	0	0	7	7
Australia	22	36	110	402	132	438
Cina	74	101	5	18	79	119
Altri extra-europei	114	287	55	149	169	436
Totale Stranieri	6.131	8.489	2.391	7.419	8.522	15.908
TOTALE	10.710	15.613	6.365	15.994	17.075	31.607

Fonte : Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

Anno **2015**
Comune di **Monselice**

Luogo di Provenienza	Totale Alberghieri		Totale Complem.		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	594	2.400	437	857	1.031	3.257
Valle d'Aosta	4	8	6	9	10	17
Lombardia	2.016	5.740	1.043	2.724	3.059	8.464
Trentino-Alto Adige	157	245	88	168	245	413
Veneto	1.742	3.324	526	885	2.268	4.209
Friuli-Venezia Giulia	353	762	197	342	550	1.104
Liguria	266	801	64	89	330	890
Emilia-Romagna	1.047	2.738	442	1.420	1.489	4.158
Toscana	439	1.800	232	414	671	2.214
Umbria	175	389	91	135	266	524
Marche	261	588	98	159	359	747
Lazio	695	1.759	225	389	920	2.148
Abruzzo	298	695	36	55	334	750
Molise	47	67	10	21	57	88
Campania	478	1.273	178	602	656	1.875
Puglia	405	1.544	95	164	500	1.708
Basilicata	41	273	13	21	54	294
Calabria	191	1.139	111	317	302	1.456
Sicilia	212	1.187	149	565	361	1.752
Sardegna	75	300	26	35	101	335
Totale italiani	9.496	27.032	4.067	9.371	13.563	36.403
Austria	521	758	86	223	607	981
Belgio - Lussemburgo	53	151	24	134	77	285
Danimarca	18	67	5	10	23	77
Francia	214	861	176	391	390	1.252
Germania	503	2.437	276	1.381	779	3.818
Grecia	9	103	12	24	21	127
Irlanda	29	98	5	30	34	128
Paesi bassi	81	480	107	601	188	1.081
Paesi Scandinavi	30	175	1	1	31	176
Portogallo	17	37	3	13	20	50
Regno Unito	133	378	233	880	366	1.258
Spagna	75	125	36	74	111	199
Russia	342	553	15	26	357	579
Svizzera-Liecht.	105	418	63	231	168	649
Altri paesi europei	2.194	2.871	300	2.440	2.494	5.311
Canada	14	27	5	17	19	44
U.S.A.	151	493	40	112	191	605
Altri America	120	601	45	353	165	954
Giappone	4	8	3	3	7	11
Sud Africa	5	231	1	3	6	234
Australia	22	32	23	58	45	90
Cina	40	116	17	29	57	145
Altri extra-europei	2.603	4.727	73	407	2.676	5.134
Totale Stranieri	7.283	15.747	1.549	7.441	8.832	23.188
TOTALE	16.779	42.779	5.616	16.812	22.395	59.591

Fonte : Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

Luogo di Provenienza	Totale Alberghieri		Totale Complem.		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	256	449	32	77	288	526
Valle d'Aosta	42	77	0	0	42	77
Lombardia	673	1.303	82	329	755	1.632
Trentino-Alto Adige	101	174	6	8	107	182
Veneto	282	573	63	882	345	1.455
Friuli-Venezia Giulia	140	453	3	3	143	456
Liguria	55	93	5	14	60	107
Emilia-Romagna	275	622	33	58	308	680
Toscana	225	403	13	22	238	425
Umbria	50	100	6	161	56	261
Marche	130	266	19	102	149	368
Lazio	148	282	50	111	198	393
Abruzzo	32	59	3	3	35	62
Molise	17	42	0	0	17	42
Campania	176	459	13	77	189	536
Puglia	237	389	3	5	240	394
Basilicata	10	19	0	0	10	19
Calabria	81	253	8	51	89	304
Sicilia	56	131	6	12	62	143
Sardegna	29	37	1	6	30	43
Totale italiani	3.015	6.184	346	1.921	3.361	8.105
Austria	45	75	10	37	55	112
Belgio - Lussemburgo	47	96	7	39	54	135
Danimarca	7	12	3	18	10	30
Francia	83	184	16	20	99	204
Germania	392	1.337	22	152	414	1.489
Grecia	2	4	0	0	2	4
Paesi bassi	29	51	4	18	33	69
Paesi Scandinavi	6	8	2	4	8	12
Portogallo	14	22	0	0	14	22
Regno Unito	174	548	5	23	179	571
Spagna	33	64	2	4	35	68
Russia	74	84	5	13	79	97
Svizzera-Liecht.	46	71	3	5	49	76
Altri paesi europei	848	1.478	17	30	865	1.508
Canada	7	9	0	0	7	9
U.S.A.	39	112	19	156	58	268
Altri America	35	94	5	12	40	106
Giappone	68	334	4	261	72	595
Australia	5	8	1	5	6	13
Cina	9	76	0	0	9	76
Altri extra-europei	507	3.066	35	6.435	542	9.501
Totale Stranieri	2.470	7.733	160	7.232	2.630	14.965
TOTALE	5.485	13.917	506	9.153	5.991	23.070

Fonte : Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

Anno 2015
Comune di **Montagnana**

Luogo di Provenienza	Totale Alberghieri		Totale Complem.		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	150	238	59	88	209	326
Valle d'Aosta	2	2	2	4	4	6
Lombardia	358	551	85	128	443	679
Trentino-Alto Adige	41	379	15	30	56	409
Veneto	109	218	83	144	192	362
Friuli-Venezia Giulia	83	106	14	33	97	139
Liguria	42	52	15	20	57	72
Emilia-Romagna	85	108	31	39	116	147
Toscana	74	113	13	21	87	134
Umbria	13	13	3	3	16	16
Marche	26	31	6	6	32	37
Lazio	139	261	24	39	163	300
Abruzzo	15	30	9	9	24	39
Molise	4	6	3	27	7	33
Campania	34	326	13	35	47	361
Puglia	53	69	5	9	58	78
Basilicata	3	3	0	0	3	3
Calabria	9	12	7	7	16	19
Sicilia	35	176	3	9	38	185
Sardegna	7	10	4	8	11	18
Totale italiani	1.282	2.704	394	659	1.676	3.363
Austria	54	86	6	6	60	92
Belgio - Lussemburgo	28	60	6	6	34	66
Danimarca	22	45	0	0	22	45
Francia	139	201	10	12	149	213
Germania	206	335	27	61	233	396
Grecia	5	5	0	0	5	5
Irlanda	8	13	0	0	8	13
Paesi bassi	65	79	27	27	92	106
Paesi Scandinavi	80	193	2	2	82	195
Portogallo	5	7	0	0	5	7
Regno Unito	182	275	6	12	188	287
Spagna	65	93	6	14	71	107
Russia	56	127	3	3	59	130
Svizzera-Liecht.	22	36	5	5	27	41
Altri paesi europei	182	420	15	15	197	435
Canada	13	18	0	0	13	18
U.S.A.	55	90	1	1	56	91
Altri America	28	78	10	29	38	107
Giappone	17	17	0	0	17	17
Sud Africa	10	12	0	0	10	12
Australia	20	26	2	2	22	28
Cina	16	20	2	2	18	22
Altri extra-europei	165	1.865	1	1	166	1.866
Totale Stranieri	1.443	4.101	129	198	1.572	4.299
TOTALE	2.725	6.805	523	857	3.248	7.662

Fonte : Elaborazioni Regione Veneto - Sezione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

BIBLIOGRAFIA:

Bencardino F, Turismo e territorio. L'impatto economico e territoriale del turismo in Campania, FrancoAngeli editore, Milano 2010

Castoldi G., Marketing per il turismo, dai bisogni dei turisti al prodotto turistico, Hoepli editore Milano 2009.

Cusimano G., Parroco A. M., Purpura A., I distretti turistici: strumenti di sviluppo dei territori, l'esperienza della regione Sicilia, Franco Angeli editore, Milano 2014

Dall'Ara G., Le nuove frontiere del marketing nel turismo, Franco Angeli editore, Milano 2009.

Ejarque J. , La destinazione turistica di successo, Hoepli, Milano, 2003.

Foglio A., Il marketing del turismo: Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici, Franco Angeli editore, Milano 2015.

Franch M, Destination Management, governare il turismo dal locale al globale, G. Giappichelli editore, Torino 2002.

Ghidotti R., Le sette chiese, santuario giubilare in Monselice, Amici dei musei, Monselice 1998

Giansanti A., Turismo ambiente e territorio: sinergie per uno sviluppo economico sostenibile, TiPubblica 2014.

Goffi G., Management delle destinazioni turistiche: sfide per territori e imprese, Il caso di Senigallia e delle valli Misa e Nevola, Franco Angeli editore, Milano 2010.

Magliulo A., Elementi di economia del turismo, Firenze: Firenze University press, 2007.

Mansfield C. (2015)., Researching Literary, Plymouth, TKT.

Morrison M. A., Marketing and managing tourist destination, Routledge editore, 2014.

Marchioro S., Destination Management e Destination Marketing per un'organizzazione efficiente ed una gestione efficace delle destinazioni turistiche in Veneto, Università degli studi di Padova, 2015

Martini U. Da luoghi a destinazioni turistiche, ipotesi di destination management nel turismo alpino, in Franch M. Destination management, Giappichelli editore, Torino 2002

Martini U., Destinazione turistica e territorio. Marketing delle destinazioni turistiche, a cura di Franch M., Milano, McGraw-Hill 2010.

Pechlaner H. Weiermair K. Laesser C., Politica del turismo e destination management, nuove sfide e strategie per le regioni dell'area alpina, Touring editore, Milano 2003.

Pompei F. Economia del turismo, università degli studi di Ferrara, 2009

Presenza A., Destination management organization, ruolo organizzazione e indicatori di performance, FrancoAngeli editore, Milano 2007.

Rubineti R. M., Innovazione dell'accoglienza turistica, Analisi del settore turistico veneto e nuove opportunità di sviluppo, Università Ca' Foscari Venezia.

Scipioni A., Vecchiato G., Marchio d'area: strumento di competizione turistica, FrancoAngeli editore, Milano 2001.

Scipioni A., Mazzi A., Gestire e promuovere un territorio. Linee guida, strumenti operativi e casi di studio, Franco Angeli editore, Milano 2011.

Siciliano G., Vismara M., Gli effetti turistici del trasporto aereo Low Cost, CERTeT, Centro di Economia Regionale, dei Trasporti e del Turismo dell'Università Commerciale L. Bocconi, Milano.

Valandro R., Monselice e la bassa padovana tra '400 e '500, due secoli di dominio veneziano, Libreria editrice Zielo, Este 1985

Volpe A., Il ciclo di vita delle destinazioni turistiche: sviluppi e limiti di un'economia posizionale, Franco Angeli editore, Milano 2004.

RAPPORTI:

ISTAT, Annuario statistico italiano 2014, vol. 19 Turismo

OECD (2011) Studi OCSE sul turismo, Italia: Analisi delle criticità e delle politiche, OECD publishing

Rapporto sul turismo 2012 a cura dell'Osservatorio nazionale del turismo

Rapporto annuale UNWTO, 2015.

UNWTO, Realase and statistical annex of the UNWTO World Tourism Barometer, 2015.

UNWTO, Press release 16008, Gennaio 2016

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, Travel & Tourism Economic Impact, Italy 2015

NORMATIVA:

Decreto-legge 31 maggio 2014, n.83 convertito nella Legge n. 106-2014. Legge regionale del Veneto n. 11 del 14 giugno 2013, Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto.

Dgr n. 1870 del 15.10.2013 "Determinazione degli ambiti territoriali dei Sistemi Turistici Tematici"

SITOGRAFIA:

<http://statistica.regione.veneto.it/>

<http://www.ontit.it/ont/>

<http://www.istat.it/it/>

<http://www2.unwto.org/124>

<http://www.enit.it/it/>