



OSSERVATORIO TURISTICO REGIONALE

Regione ed Unioncamere Emilia-Romagna
in collaborazione con
Confcommercio e Confesercenti



GOVERNANCE E MARKETING TERRITORIALE NEL TURISMO

Rapporto 2010

a cura di Unioncamere Emilia-Romagna

Studi e Ricerche





OSSERVATORIO
TURISTICO REGIONALE



*Regione ed Unioncamere Emilia-Romagna
in collaborazione con
Confcommercio e Confesercenti*



GOVERNANCE E MARKETING TERRITORIALE NEL TURISMO

Rapporto 2010

a cura di Unioncamere Emilia-Romagna



RICERCHE E AUTORI

Ugo Girardi ha curato l'impostazione del volume, coadiuvato da Stefano Lenzi e da Lorenza Maccaferri per la composizione grafica. Nel rapporto sono sintetizzati i principali risultati di quattro ricerche finanziate dall'Osservatorio regionale:

- **“Il Bilancio consuntivo 2010 del turismo in Emilia-Romagna”**, realizzata da Trademark Italia.

- **“La sussidiarietà applicata al turismo: nuovi modelli di governance e di partenariato pubblico-privato”**, realizzata da Iscom Group, con la collaborazione di Paola Ragazzini, Giovanna Zammarchi, Fernanda Mendoza, Pietro Fantini, Nicola Minelli e Francesca Cappola; si ringraziano gli operatori che hanno contribuito alla realizzazione delle indagini.

- **“L'immagine turistica della regione Emilia-Romagna on-line”**, realizzata dal Centro Studi Turistici di Firenze, curata e coordinata da Gianfranco Lorenzo con la collaborazione di Antonella Galli. Raccolta e catalogazione dei dati a cura di Claudia Buoncompagni, Tommaso Ciabini, Daniela Fontanazza, Susanna Livi, con la collaborazione del CAT Confesercenti Emilia-Romagna.

- **“Prodotti tipici e cucina tradizionale: valore aggiunto per il turismo”**, realizzata da Press & Web a cura di Beatrice Musi. Press & Web ringrazia chi ha condiviso esperienza di lavoro e progetti per accrescere il turismo enogastronomico regionale. In particolare: Marcello Comellini e Maurizio Davolio per l'apporto sui contenuti.

Rossella Salvi, responsabile dell'Ufficio statistico della Provincia di Rimini, con la collaborazione all'elaborazione dati di Cristiano Attili ed Elena Sacchini, aggiorna i risultati della sperimentazione sulla statistica in rete per la domanda turistica.

Giuseppe Giaccardi, Lidia Marongiu e Andrea Zironi, senior partner dello Studio Giaccardi & Associati – Consulenti di Direzione, con la collaborazione di Stefania Deiana, junior partner e analista, responsabile delle interviste internazionali, sintetizzano i risultati del progetto *“Webbing, come aumentare l'incoming turistico utilizzando la forza della rete e la leva del web”*, realizzato per conto di Unioncamere Emilia-Romagna.

© Copyright 2011 by Maggioli S.p.A.

Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.

Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001: 2000

47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8

Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622020

www.maggioli.it/servizioclienti

e-mail: servizio.clienti@maggioli.it

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Finito di stampare nel mese di febbraio 2011
dalla Litografia Titanlito s.a.

Dogana (Repubblica di San Marino)

Indice

Premessa		
<i>Andrea Zanlari</i>	Pag.	9
Introduzione		
<i>Vasco Errani</i>	»	11
1. Interventi introduttivi	»	15
1.1. Un piano strategico a medio termine per recuperare competitività nel turismo di <i>Ugo Girardi</i>	»	15
1.1.1. L'impatto della recessione e la capacità di tenuta del turismo	»	15
1.1.2. Il modello di governance del turismo in Emilia-Romagna	»	18
1.1.3. Le indicazioni della Conferenza nazionale del turismo	»	20
1.1.4. L'assetto delle competenze in materia di turismo: la ricerca di un punto di equilibrio tra Stato e Regioni	»	26
1.1.5. La collaborazione e il raccordo tra Stato e Regioni per una nuova fase di sviluppo del turismo	»	32
1.2. La capacità ricettiva in Emilia-Romagna di <i>Federico Pasqualini e Stefano Lenzi</i>	»	35
2. Il bilancio consuntivo 2010 del turismo in Emilia-Romagna		
a cura di <i>Trademark Italia</i>	»	41
2.1. Il turismo in Emilia-Romagna nel 2010	»	41
2.2. La Riviera dell'Emilia-Romagna	»	44
2.2.1. Il turismo balneare 2010 in Italia	»	44
2.2.2. L'andamento dell'estate 2010 sulla Riviera....	»	47
2.2.3. Appendice statistica	»	51

INDICE

A. Il movimento autostradale	Pag. 51
B. Il movimento aeroportuale	» 54
C. L'andamento meteo	» 57
D. Flash sui consumi 2010	» 58
2.3. Le città d'arte e d'affari dell'Emilia-Romagna	» 59
2.3.1. Lo scenario delle città italiane nel 2010	» 59
2.3.2. La performance delle città dell'Emilia-Romagna nel 2010	» 61
2.4. L'Appennino dell'Emilia-Romagna	» 66
2.4.1. Lo scenario della montagna italiana	» 66
2.4.2. Il quadro dell'Appennino	» 71
2.5. Le Terme dell'Emilia-Romagna	» 74
2.5.1. Lo scenario turistico-termale in Italia	» 74
2.5.2. La congiuntura 2010 nelle Terme dell'Emilia-Romagna	» 77
3. La sussidiarietà applicata al turismo: nuovi modelli di governance e di partenariato pubblico-privato	
a cura di <i>Iscom Group</i>	» 83
<i>Introduzione</i>	» 83
3.1. Principio di sussidiarietà e organizzazione turistica	» 84
3.1.1. Modelli di attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale	» 86
3.1.2. Esternalizzazione dei servizi	» 87
3.1.3. Sussidiarietà per progetti	» 88
3.1.4. La valorizzazione delle iniziative dei privati... ..	» 90
3.2. Il principio di sussidiarietà applicato al settore turistico	» 90
3.2.1. L'applicazione del principio di sussidiarietà nella normativa turistica dell'Emilia-Romagna	» 92
3.2.2. Il principio di sussidiarietà nelle normative turistiche delle Regioni	» 95
3.2.3. Un esempio italiano di applicazione del principio di sussidiarietà nel turismo: Sicilia Convention Bureau	» 98
3.2.4. Esempi internazionali di applicazione del principio di sussidiarietà in ambito turistico	» 102
3.2.4.1. Francia: forme di partenariato in ambito turistico	» 103
3.2.4.2. Spagna: i partenariati nella promozione e i servizi turistici	» 108
3.2.5. Note sull'efficacia del partenariato pubblico-privato in ambito turistico	» 116

3.3. Esperienze di sussidiarietà per lo sviluppo dell'offerta turistica dell'Emilia-Romagna	Pag.	117
3.3.1. Metodologia per lo sviluppo delle case history	»	118
3.3.2. Infrastrutture e collegamenti: riqualificazione urbana del lungomare di Riccione	»	119
3.3.2.1. Schema di sintesi del caso	»	125
3.3.2.2. Analisi SWOT	»	126
3.3.3. Riviera di Rimini Promotions	»	126
3.3.3.1. Schema di sintesi del caso	»	133
3.3.3.2. Analisi SWOT	»	134
3.3.4. Innovazioni di prodotto: Wine Food Festival	»	134
3.3.4.1. Schema di sintesi del caso	»	139
3.3.4.2. Analisi SWOT	»	140
3.3.5. Innovazione tecnologica: Visitemiliaromagna.com	»	140
3.3.5.1. Schema di sintesi del caso	»	145
3.3.5.2. Analisi SWOT	»	146
3.3.6. Servizi diretti all'ospitalità: IAT di Modena ..	»	146
3.3.6.1. Schema di sintesi del caso	»	152
3.3.6.2. Analisi SWOT	»	152
3.4. Sviluppo dell'applicazione del principio di sussidiarietà in Regione	»	153
3.4.1. Ambiti strategici e modalità di intervento per applicare in maniera diffusa sul territorio regionale il principio di sussidiarietà al turismo	»	153
4. L'immagine turistica della Regione Emilia-Romagna on-line		
a cura del <i>Centro Studi Turistici</i>	»	157
<i>Introduzione</i>	»	157
4.1. L'immagine dell'Emilia-Romagna dall'analisi delle foto-video pubblicate sui siti di condivisione	»	160
4.1.1. La raccolta e la categorizzazione del materiale fotografico.....	»	161
4.1.2. La raccolta e la categorizzazione dei video ...	»	172
4.2. L'immagine dell'Emilia-Romagna sui principali social e travel network.....	»	176
4.2.1. Gli "amici" dell'Emilia-Romagna su Facebook	»	178
4.2.2. Gli "amici" dell'Emilia-Romagna su MySpace	»	182
4.2.3. La reputazione dell'offerta ricettiva regionale su TripAdvisor	»	185
4.2.4. La reputazione dell'offerta ristorativa regionale su TripAdvisor	»	192

INDICE

4.2.5. I giudizi sulle attrazioni dell'Emilia-Romagna su TripAdvisor	Pag. 198
4.3. L'offerta ricettiva regionale sui principali portali di commercializzazione on-line di servizi turistici	» 204
4.3.1. La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Expedia.it	» 205
4.3.2. La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Booking.com	» 207
4.3.3. La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Trivago.it.....	» 210
4.3.4. La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Venere.com	» 213
4.4. L'immagine dell'Emilia-Romagna sui siti degli operatori turistici regionali	» 215
4.5. Conclusioni.....	» 228
5. Prodotti tipici e cucina tradizionale: valore aggiunto per il turismo	
a cura di <i>Press & Web</i>	» 231
<i>Introduzione</i>	» 231
5.1. La ricettività	» 233
5.1.1. Interviste a 56 albergatori della costa.....	» 233
5.1.2. I risultati	» 233
5.1.3. Riflessioni e analisi sui risultati	» 237
5.1.4. Osservazioni, commenti e proposte degli imprenditori.....	» 238
5.2. Gli agriturismi	» 240
5.3. Alcune esperienze di associazioni di categoria	» 241
5.3.1. "Tipico a Tavola", il marchio di Confesercenti: dai ristoranti alla ricettività	» 241
5.3.1.1. Le caratteristiche del marchio	» 243
5.3.1.2. Il bilancio dopo un anno di vita	» 245
5.3.1.3. I passi successivi.....	» 245
5.3.2. Alberghi Tipici Riminesi	» 246
5.4. I progetti regionali.....	» 248
5.4.1. Mani di Questa Terra	» 249
5.4.2. È un mare di sapori	» 250
5.4.3. Collaborazione fra Assessorato al Turismo e Assessorato all'Agricoltura.....	» 251
5.4.4. Proposte.....	» 251
5.4.5. Relazioni con Slow Food.....	» 252
5.5. Il manifesto "Mani di Questa Terra"	» 252
5.6. È un mare di sapori	» 254
5.6.1. Qualche dato	» 255

INDICE

5.6.2. Descrizione degli eventi	Pag. 255
5.7. Progetto Ecorutour: la sostenibilità a braccetto col tipico	» 257
5.8. Il turismo enogastronomico: l'esperienza dei Tour Operator	» 258
5.8.1. Le volpi ciccione	» 258
5.8.2. Criticità riscontrate sul campo e proposte.	» 259
5.8.3. Il punto di vista di Firma Tour	» 261
5.8.4. Food Valley	» 263
5.9. Il fornitore: MARR.....	» 264
5.9.1. L'intervento alla presentazione del Manife- sto.....	» 265
5.10. Le Associazioni di Guide Turistiche.....	» 267
5.10.1. La Chiocciola	» 267
5.10.2. Gaia	» 268
5.11. Slow Food.....	» 270
5.11.1. Il contributo della chiocciola nel preserva- re i prodotti italiani	» 270
5.11.2. Presidi in Emilia-Romagna	» 271
5.11.3. Confronto con Toscana, Puglia e Veneto ...	» 273
5.11.4. Conclusioni e proposte	» 273
Focus 1. San Patrignano e SQUISITO	» 275
Focus 2. Il Villaggio del Gusto a Fidenza...	» 278
Focus 3. Le guide turistiche, veicolo di pro- mozione enogastronomica.....	» 282
 6. La statistica in rete per la domanda turistica: la spe- rimentazione continua con il focus sulle famiglie a cura di <i>Rossella Salvi, Cristiano Attili ed Elena Sacchini</i>	 » 285
 7. “Webbing”, come aumentare l'incoming turistico uti- lizzando la forza della rete e la leva del web a cura di <i>Giuseppe Giaccardi, Lidia Marongiu e Andrea Zironi</i>	 » 291
7.1. Webbing, l'idea è nata così	» 291
7.2. Webbing: come il turismo può crescere imparando a “tessere relazioni in rete”	» 292
7.3. A chi e a cosa serve Webbing: progetto e metodolo- gia di ricerca.....	» 292
7.4. Web 2.0: come lo usano 20 destinazioni turistiche europee	» 295
7.4.1. Strategie istituzionali di info-commerce: evi- denze.....	» 296

INDICE

7.4.2. Strategie istituzionali di e-commerce: evidenze	Pag. 305
7.4.3. Chi osa con convinzione, chi prova con attenzione: il Webbing Rank	» 307
7.5. Web 2.0 e PMI turistiche: 20 casi di studio europei	» 309
7.5.1. Social web per ascoltare, conversare e fidelizzare	» 311
7.5.2. Social web e turismo: chi se ne occupa	» 314
7.5.3. Tempo e competenza: gli ostacoli da superare per avere successo.....	» 314
7.5.4. Recensioni turistiche: entusiasti e detrattori	» 316
7.5.5. Influenza delle strategie 2.0 sulla commercializzazione.....	» 316
7.6. Lesson learnt di Webbing: adotta la tecnologia e sposa la filosofia	» 318
7.7. Riflessione laterale, invito al nuovo	» 319

Premessa

Andrea Zanlari (*)

Ad accompagnare la funzione propulsiva e il livello competitivo del turismo nell'economia emiliano-romagnola, ha contribuito, con un rilevante apporto sul versante conoscitivo, l'attività di analisi dell'Osservatorio regionale sul turismo. Promosso dalla Regione e dall'Unioncamere Emilia-Romagna, l'Osservatorio si è tradizionalmente avvalso della preziosa collaborazione della Confcommercio, della Confesercenti e, relativamente agli ultimi rapporti, di Legacoop. Con il quindicesimo rapporto annuale, l'Osservatorio regionale corrobora l'ormai consolidata attività, finalizzata a diffondere una "puntuale conoscenza dei mercati turistici" e a favorire, a un tempo, "lo sviluppo e l'innovazione dell'offerta turistica", come recita la legge regionale n. 7/1998.

Con gli aggiornamenti varati negli ultimi anni, l'impianto normativo che risale al marzo 1998 continua a presentarsi come un modello al quale fare riferimento al fine di impostare efficaci strategie a livello nazionale. La legge n. 7 ha consentito di imboccare strade innovative. Sono stati ridefiniti i rapporti tra soggetti pubblici e privati, adottando una logica più spiccatamente imprenditoriale per l'organizzazione del sistema turistico. Si è assegnato un ruolo centrale alla promozione dei prodotti turistici, con un approccio a "geometria variabile" che valorizza le identità locali, coinvolgendo i territori in relazione alle rispettive vocazioni. L'APT Servizi, struttura specializzata partecipata dalla Regione e dal sistema camerale, realizza il piano operativo annuale di promo-commercializzazione, per garantire la qualificazione dei prodotti turistici e il riequilibrio a livello territoriale.

Si tratta di un quadro normativo che ha potenziato la collaborazione tra Regione e sistema camerale, andando oltre il monitoraggio dell'andamento del turismo. Sulla base di Accordi quadro con la Regione – l'ultimo è stato sottoscritto il 30 novembre 2009 – sono

(*) Presidente Unioncamere Emilia-Romagna.

PREMESSA

stati individuati vari ambiti di azione congiunta in materia di turismo: lo sviluppo delle analisi sulle dinamiche del settore, l'impegno a rafforzare un sistema di promozione unitario e coordinato della destinazione Emilia-Romagna, la consultazione reciproca nella fase di impostazione dei programmi di marketing e promozione dell'APT, la cooperazione per implementare i progetti di marchi di qualità dell'ospitalità avviati dal sistema camerale, l'impostazione, assieme ad APT, di campagne di consolidamento nei mercati esteri in cui l'attrazione turistica verso l'Italia non è ancora sufficientemente incisiva e di attività integrate di promozione del turismo e della filiera agro-alimentare.

La collaborazione con la Regione si consolida attraverso il recente rinnovo dell'Intesa quadriennale tra la Regione e il sistema delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna per la promozione turistica, siglata nel luglio 2010, grazie alla quale il sistema camerale ha confermato le risorse da destinare, insieme a cospicui finanziamenti regionali, ai progetti dell'APT servizi. Con un disegno pluriennale che garantisce la continuità degli interventi, la Regione e le Camere di Commercio hanno concretamente avviato sinergie gestionali e finanziarie per attuare interventi integrati con una logica di sistema.

In quest'ottica, acquista ulteriore rilevanza il costante impegno del sistema camerale in termini di investimenti e iniziative a supporto della valorizzazione turistica dei rispettivi territori, nella consapevolezza che il turismo costituisce una leva determinante per la crescita dell'economia regionale.

È di particolare attualità, infine, il richiamo all'impegno delle Camere di Commercio per sviluppare anche in campo turistico le procedure extra-giudiziali, in particolare la mediazione. Sollecitazioni in questo senso sono venute dalla normativa statale – in particolare la legge quadro sul turismo del 2001 –, che ha affidato alle Camere di Commercio l'istituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la composizione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori.

Introduzione

Vasco Errani (*)

Il quindicesimo Rapporto dell'Osservatorio Turistico Regionale rientra a pieno titolo tra le attività più significative derivanti dalla partnership tra Unioncamere e Regione sancita dall'Accordo quadro triennale "Per una nuova fase di sviluppo e per la competitività dell'economia regionale" sottoscritto nel novembre 2009. Un accordo che ha permesso di confermare, estendere e qualificare le modalità di collaborazione tra i due enti e di impostare azioni congiunte per superare la fase recessiva innescata dalla crisi finanziaria internazionale. Un concreto strumento di lavoro che permetterà di cooperare su temi strategici per lo sviluppo del settore produttivo regionale quali la valorizzazione dei prodotti agroalimentari di qualità; lo Sportello regionale per l'internazionalizzazione; lo sviluppo sostenibile, l'innovazione e ricerca; la regolazione del mercato, la tutela dei consumatori, il consolidamento dell'imprenditoria femminile; la diffusione del project financing. Uno dei passaggi più significativi dell'accordo riguarda la parte dedicata alle azioni comuni da porre in essere per sostenere lo sviluppo delle attività turistiche.

Gli impegni sottoscritti per il turismo nell'Accordo quadro sono stati declinati negli obiettivi previsti dall'"Intesa 2010-2013 per la Promozione turistica" che, preso atto dei risultati raggiunti negli anni precedenti, conferma e consolida il pacchetto di azioni comuni che il Sistema camerale e la Regione realizzeranno per: rafforzare la promozione turistica dei prodotti, dei servizi e dei territori emiliano-romagnoli all'estero; potenziare la catena del valore del sistema turistico regionale; sviluppare analisi approfondite per la conoscenza delle dinamiche, potenzialità e criticità del mercato, e per favorire lo sviluppo e l'innovazione dell'offerta turistica regionale.

Strumento finalizzato al raggiungimento di tali obiettivi, per il quindicesimo anno consecutivo il Rapporto dell'Osservatorio Turisti-

(*) Presidente Regione Emilia-Romagna.

co Regionale svolge egregiamente la sua funzione di raccolta, analisi e valutazione dei dati riguardanti l'andamento della stagione turistica e di studio e ricerca su tematiche specifiche che, ogni anno, il Comitato di Concertazione Turistica decide di approfondire.

Certo, mai come quest'anno il Rapporto deve rappresentare l'occasione per un aperto confronto con le istituzioni, con gli attori sociali e, soprattutto, con le associazioni di categoria e con tutte le imprese che, a vario titolo, operano nell'ambito del sistema turistico regionale. Un confronto indispensabile, che non può che strutturarsi in modo duraturo per accompagnare tutto l'arco della stagione turistica, per un utilizzo concreto dei risultati delle ricerche e delle valutazioni dei dati quali-quantitativi, per costruire in tempo reale le risposte operative indispensabili per affrontare in modo competitivo il mercato nazionale e, in particolare, quello internazionale.

È necessaria un'analisi dei dati estremamente attenta, ma già fin da ora possiamo dichiarare che la crisi non ha intaccato le fondamenta del sistema turistico regionale e che i settori che presentano flessioni conservano un significativo potenziale di sviluppo. Non vogliamo negare gli effetti di una crisi internazionale devastante, che ha piegato interi settori produttivi e che produrrà, anche nel 2011, effetti di scarsa espansione dei consumi.

Una crisi troppo spesso – non certo dalla Regione Emilia-Romagna – negata e sottovalutata, una crisi che ha colpito pesantemente l'Emilia-Romagna che, in due anni, ha perso il 5% di Pil. Un risultato meno pesante di quello registrato a livello nazionale, ma pur sempre impensabile fino a pochi anni fa. E meno male che, non avendo sottovalutato i segnali che nel 2008 arrivavano dal mondo della finanza e dell'economia, i soggetti rappresentativi del tessuto economico e sociale hanno condiviso con la Regione un serio programma di iniziative per affrontare l'emergenza. Il "Patto per attraversare la crisi" ha dato risultati tangibili, gli ammortizzatori sociali hanno svolto (e devono continuare a svolgere) una indispensabile funzione di protezione del lavoro.

L'attesa crescita per il 2011, di poco superiore all'1%, è assolutamente insufficiente e non apre orizzonti sicuri di crescita. Per questo motivo l'obiettivo prioritario, ora, è quello di riavvicinare la fase di governo dell'emergenza con una ripartenza che poggia le sue radici su politiche di riconversione, di innovazione, di sostegno al credito per le imprese, di incentivi per la ricerca.

La costruzione di una "new economy" basata sul valore del territorio, capace di crescere (socialmente e ambientalmente) in modo compatibile, non può che passare dal concreto raggiungimento dell'obiet-

tivo comunitario “Europa 2020”. La Regione Emilia-Romagna è pronta, ha già accettato questa sfida in tempi non sospetti. Anche per affrontare la crisi di questi anni con strategie lungimiranti.

Vogliamo diventare leader nella produzione di fotovoltaico, vogliamo costruire una nuova filiera industriale su tutto ciò che riguarda l'energia rinnovabile; lo vogliamo fare con una proposta aperta, capace di coinvolgere tutti i soggetti interessati. Il nuovo Piano Energetico Regionale sarà l'architrova di questo nuovo percorso.

Il sistema turistico regionale, per la sua importanza economica, per il suo valore sociale e culturale, per la profonda interconnessione con il territorio e l'ambiente non può che svolgere un ruolo strategico e di primaria importanza per il raggiungimento di questi nuovi obiettivi.

Su questi pilastri, avendo a riferimento questi obiettivi strategici, lavoreremo congiuntamente per rafforzare le azioni di riqualificazione dei centri urbani e delle imprese ricettive, per ottimizzare il sistema della promozione e della commercializzazione turistica, per costruire una marca regionale fondata sulla qualità, sull'eccellenza, sull'unicità dei nostri prodotti, che sia reale, concreta, finalizzata ad accrescere la competitività della nostra economia turistica.

Aggiungo che, per vincere la competizione dei mercati ed il rischio di una globalizzazione e/o banalizzazione del nostro turismo, l'Emilia-Romagna non può permettersi di disperdere l'insostituibile valore della propria identità, della capacità ospitale che ha fatto sì che ogni anno, a consuntivo, il numero delle presenze turistiche sul territorio regionale si mantenga nell'ordine dei cinquanta milioni.

Occorrono idee e progetti che attirino il turismo internazionale e che coinvolgano l'intera nazione; abbiamo più volte proclamato la nostra intenzione di collaborare concretamente (anche dal punto di vista finanziario) col Governo per presentarci sui grandi mercati internazionali (Cina, Russia, India, ecc.) in modo congiunto, con progetti di promo-commercializzazione condivisi e compartecipati dalle nostre imprese. Siamo da anni in attesa di risposte.

Non ci fermeremo. Nonostante l'indifferenza del Governo, nonostante la vergognosa consunzione del patrimonio artistico, nonostante i tagli insostenibili che il Governo ha inflitto ai bilanci regionali.

Tagli pesanti che rischiano di aggravare gli effetti della crisi, di ledere il sistema dei diritti inviolabili della persona! Più di seicento milioni di euro nel biennio 2010-2011.

Nonostante ciò per l'anno 2011 la Regione Emilia-Romagna garantirà, *con risorse proprie*, il finanziamento del Piano di marketing operativo di APT Servizi srl, il cofinanziamento dei quattro Programmi

INTRODUZIONE

delle Unioni di Prodotto, il cofinanziamento di settanta progetti di commercializzazione realizzati dalle imprese, il finanziamento dei nove PTPL delle Province, l'attività dell'osservatorio turistico regionale con un budget stanziato nel Bilancio di previsione pari a circa 17 milioni di euro. Rispetto alle risorse finanziarie stanziate per il 2010, il taglio è stato limitato (inferiore al 10%) e non inficerà l'attuazione dei programmi e dei progetti giudicati indispensabili, dai soggetti attuatori, per garantire la realizzazione di una campagna promocommerciale incisiva, efficace e capace di perseguire l'obiettivo di aumentare la quota di mercato internazionale.

Il sistema turistico regionale, per la sua valenza economico-sociale, per il suo valore territoriale ed ambientale, deve essere difeso e sostenuto per rimanere al vertice della catena internazionale dei sistemi turistici capaci di competere per qualità, eccellenza, unicità dei prodotti e dei servizi offerti.

La Regione Emilia-Romagna non potrà che essere in prima linea, al fianco di tutti i soggetti privati e pubblici che lavoreranno per perseguire questi obiettivi.

1. Interventi introduttivi

1.1. Un piano strategico a medio termine per recuperare competitività nel turismo

di Ugo Girardi (*)

1.1.1. *L'impatto della recessione e la capacità di tenuta del turismo*

Nel 2010 l'economia mondiale ha continuato il lento percorso di emersione dalla più grave recessione del dopoguerra, la prima grande crisi post-globalizzazione che ha colpito – sia pure con diversa intensità – tutte le economie del pianeta. Il commercio internazionale ha fornito sostegno alla crescita nel 2010 (con un incremento a doppia cifra, stimato tra l'11,4 e il 12,3 per cento) e continuerà a farlo, anche se con minor intensità, controbilanciata dall'aumento della spinta della domanda interna, in particolare nei paesi emergenti. Con alle spalle i progressi del 2010, l'anno da poco iniziato dovrebbe caratterizzarsi per la stabilizzazione della ripresa dell'economia mondiale, anche se i ritmi di crescita resteranno molto differenziati, condizionati dalla crisi dei debiti pubblici. Un livello assai elevato di crescita, anche se a tassi leggermente inferiori rispetto agli attuali, si prevede nel 2011 per poche, ma cruciali, nazioni: Cina, India, Brasile, Indonesia, Messico, Sudafrica. In seconda fila rispetto ai Paesi emergenti dovrebbero collocarsi le economie avanzate più dinamiche (Germania e USA), alimentate dalla ripartenza del ciclo degli investimenti.

Le previsioni confermano ritmi lenti di crescita in molte nazioni dell'euro, alle prese con l'incremento della disoccupazione per i processi di ristrutturazione aziendale e con le esigenze di rientro dai deficit pubblici, per rispettare i parametri del Patto di stabilità. La disoccupazione è stabilizzata a livelli elevati e toglie fiato ai consumi. Le imprese finanziarie e le famiglie stanno procedendo al riequilibrio dei conti, contenendo il credito e i consumi. I bilanci pubblici si sono fatti carico di notevoli interventi di sostegno durante la crisi e ora vengono messi in atto interventi di politica fiscale restrittivi. In particolare nei

(*) Segretario Generale Unioncamere Emilia-Romagna.

paesi mediterranei (Spagna, Portogallo e soprattutto Grecia) si è già imposta l'esigenza di un'accelerazione delle manovre di riduzione dei deficit pubblici.

In Italia la fase di recessione dell'economia è terminata all'inizio del 2010. Ma la ripresa è caratterizzata da una crescita molto debole e incerta, come attesta l'1,2 per cento di incremento del Pil nel 2010, inferiore alle attese a causa del rallentamento nell'ultimo trimestre. Le stime per il 2011 si attestano su una crescita tra lo 0,7 e l'1,3 per cento del Pil. Nonostante il traino delle esportazioni, l'Italia non tiene il passo delle principali nazioni europee, condizionata dall'assenza di indirizzi a medio termine per uscire dal **circolo vizioso tra debito e bassa crescita**. Serviranno anni per tornare ai punti di partenza, recuperando le perdite accumulate durante la crisi: in termini reali, siamo arretrati intorno ai livelli raggiunti nel 2003. Le previsioni confermano lo scarso sostegno che i consumi delle famiglie dovrebbero fornire al consolidamento della ripresa: per il 2011 si stima una crescita compresa tra lo 0,3 e l'1,2 per cento, che potrebbe realizzarsi solo nel caso di un alleggerimento della grave situazione nel mercato del lavoro. L'indice Isae del clima di fiducia dei consumatori nel 2010 si è attestato sui valori prevalenti nel biennio 2006-2007; restano lontani i livelli toccati nel quinquennio 1998-2002.

Come evidenziato nel **Rapporto 2010 sull'economia dell'Emilia-Romagna**, predisposto da Unioncamere e Regione, la fase più acuta della crisi è alle spalle. Nel 2010 l'aumento reale del Pil dovrebbe essersi attestato intorno all'1,5 per cento, con un parziale recupero sulle flessioni dell'1,5 e 5,9 per cento rilevate rispettivamente nel 2008 e 2009. L'Emilia-Romagna è tra le Regioni italiane che ha maggiormente risentito della recessione mondiale, a causa della forte apertura verso i mercati esteri. Ma la ripresa del commercio internazionale ha rilanciato le esportazioni delle imprese più strutturate, aprendo maggiori opportunità di recupero rispetto ad altre aree del Paese. Anche in Emilia-Romagna persistono **zone d'ombra**, derivanti soprattutto dall'evoluzione negativa del mercato del lavoro. La moderata ripresa del Pil non ha sortito effetti sull'occupazione, apparsa anzi in calo, mentre è contestualmente cresciuta la disoccupazione, pur se a livelli più ridotti rispetto alla media nazionale. Lo scenario predisposto da Unioncamere Emilia-Romagna e Prometeia prevede una diminuzione delle unità di lavoro prossima al 2 per cento, con un picco del 7,7 per cento nell'industria in senso stretto. Paragonando l'economia della Regione a un malato, potremmo dire che è iniziata la convalescenza, ma che occorre ancora tempo per una completa guarigione.

Come sottolineato nel precedente Rapporto, la crisi non ha colpito

1. INTERVENTI INTRODUTTIVI

con la stessa intensità i settori e i territori. Pur risentendo della fase di recessione, il turismo anche in Emilia-Romagna ha evidenziato una capacità di tenuta superiore ad altri settori di attività e migliore rispetto alla performance complessivamente registrata a livello nazionale. Il bilancio del 2010 si presenta in chiaroscuro: all'andamento positivo degli arrivi fa da contraltare quello negativo delle presenze, mentre è proseguita la tendenza alla riduzione del periodo medio di soggiorno. Rinviano alla lettura del capitolo curato da Trademark per un consuntivo dettagliato dei dodici mesi, si può in sintesi anticipare che la stagione turistica si è caratterizzata per il positivo ritorno della clientela straniera che ha in parte compensato i vuoti lasciati dalla minore disponibilità di spesa degli italiani, condizionata dall'evidenziato andamento del mercato del lavoro. La ripresa del turismo internazionale (soprattutto proveniente dall'Europa dell'est, Russia in testa) è confermata da indicatori di diversa fonte: il significativo incremento del traffico passeggeri negli scali aeroportuali dell'Emilia-Romagna; l'indagine della Banca d'Italia, in base alla quale nei primi otto mesi del 2010 i ricavi dovuti ai viaggi per vacanze degli stranieri in Emilia-Romagna sono passati da 549 a 565 milioni di euro (con un incremento del 2,9 per cento, a fronte del 2,7 in Italia); il sondaggio del CST per conto di Assoturismo Emilia-Romagna ⁽¹⁾ su un campione di 858 imprenditori del settore ricettivo segnala nel trimestre giugno-agosto un maggior dinamismo dei flussi di clientela straniera, in particolare nelle aree appenniniche e verdi e sulla costa adriatica, che contiene attorno al 2-3 per cento il calo del fatturato, indebolito dalla forte competizione sulle tariffe e dalla diminuzione sia dei consumi turistici, sia della permanenza media dei clienti.

Anche in ambito regionale, dunque, le imprese ricettive hanno dimostrato una notevole capacità di reazione alla crisi, agendo sulle politiche di marketing e sui prezzi. La scelta di proporre offerte turistiche a prezzi particolarmente competitivi ha di conseguenza comportato una **compressione del margine operativo e dei fatturati**. Si tratta di un esito inevitabile se si tiene conto che, in tempo di crisi, cresce tra i consumatori la propensione a programmare le vacanze all'insegna del **low cost**. L'offerta turistica si è adeguata, con una

(1) Se si includono anche altri motivi personali o di lavoro, la spesa complessiva sale a 1 miliardo e 191 milioni di euro (il 7,4 per cento in più rispetto al 2009). L'indagine della Banca d'Italia consente inoltre di analizzare l'impatto dei flussi dall'estero sull'offerta: nei primi otto mesi del 2010 le strutture ricettive (alberghi, villaggi turistici, ecc.) hanno accolto 1 milione e 225 mila viaggiatori (+6,2 per cento rispetto al 2009), mentre i pernottamenti sono saliti a 5 milioni e 406 mila (+ 4,9 per cento).

varietà di pacchetti a prezzi abbordabili e soggiorni “mordi e fuggi”. Coerenti, del resto, con il consolidarsi della preferenza dei turisti per le vacanze brevi, fino a tre giorni al massimo. Si tratta di una preferenza non solo resa possibile dal proliferare delle tratte economiche proposte dalle compagnie aeree, ma anche radicata nei nuovi stili di vita e, più in generale, nella cultura contemporanea che moltiplica le occasioni di conoscenza.

1.1.2. *Il modello di governance del turismo in Emilia-Romagna*

A fronte di una tendenza a medio termine dell'Italia alla perdita di quote di mercato, nel territorio dell'Emilia-Romagna, contrassegnato dalla presenza di alcuni dei bacini turistici tra i più dinamici del nostro Paese, si registra una sostanziale tenuta, come attesta la serie storica dei dati dell'Osservatorio regionale. Imperniato sulla collaborazione tra Regione e sistema camerale, l'Osservatorio contribuisce a tenere sotto monitoraggio “la capacità di reazione del sistema turistico regionale ai cambiamenti della domanda, la sua propensione all'innovazione, l'evoluzione del sistema delle imprese, il posizionamento rispetto alle nuove tecnologie e ai nuovi vettori di trasporto, i punti di forza e di debolezza del sistema e la sua capacità di affrontare la competizione”⁽²⁾.

Ai positivi risultati ottenuti in Emilia-Romagna contribuisce senza dubbio l'innovativo modello di collaborazione tra enti locali, sistema camerale, mondo associativo e forze imprenditoriali introdotto dalla legge n. 7 del 1998. L'impianto del provvedimento, aggiornato dalla legge n. 2 del 2007⁽³⁾ anche per introdurre i sistemi turistici locali, resta uno dei frutti più maturi nel panorama della normativa regionale. Continua anzi a rimanere un punto di riferimento prezioso per la riorganizzazione del sistema turistico in altri contesti territoriali. La legge del 1998 è basata sulla consapevolezza che per far fronte al mercato globale serve l'integrazione in ambito regionale delle attività promozionali, oltre che il coordinamento con gli interventi all'estero

(2) STEFANO BOLLETTINARI, *Introduzione* in “Il turismo globale tra Italia e Emilia Romagna”, Quaderni turistici CST, n. 13, gennaio 2009 - 1° supplemento, pag. 13.

(3) Sui contenuti delle modifiche apportate alla legge n. 7/1998, si rinvia a MASSIMO PIRONI, *La legge dell'Emilia-Romagna n. 2 del 2007: la riforma dell'organizzazione turistica regionale*, in “Le istituzioni del federalismo”, n. 1, 2007 - Supplemento. Secondo Pironi, durante l'iter che ha condotto all'approvazione della legge “si è confermata la bontà della legge regionale n. 7 del 1998 attraverso i risultati raggiunti”, e nello stesso tempo la Regione ha affinato “i propri strumenti di intervento senza correre il rischio di disperdere, ma anzi consolidando ciò che è stato costruito” (pag. 17).

1. INTERVENTI INTRODUTTIVI

dell'ENIT, per acquisire massa critica evitando la frammentazione delle risorse e la sovrapposizione dei soggetti. Con la legge 7 si è creato – come è stato osservato – “un sistema turistico integrato fra pubblico e privato in una logica di stretta connessione fra iniziative promozionali e commerciali, superando la distribuzione a pioggia delle risorse e ponendo al centro dell'intervento regionale il prodotto turistico; sono state incentivate e premiate le capacità di aggregazione e di collaborazione messe in campo dalle imprese”⁽⁴⁾.

I progetti di promozione e marketing, affidati a una struttura specializzata (APT Servizi) basata sulla partnership tra Regione e sistema camerale, se rivolti prevalentemente all'estero, e alle unioni di prodotto se d'interesse solo nazionale, sono dunque al centro dell'organizzazione turistica regionale. Con un approccio a “geometria variabile” teso a coinvolgere i territori in relazione alle rispettive vocazioni si è superata la tradizionale, netta separazione di ruoli tra soggetti pubblici e privati. Lungi dal relegare gli operatori privati in un ruolo passivo, di mera fruizione dei finanziamenti disponibili per il sostegno alle imprese, la normativa regionale li sollecita a impostare progetti di commercializzazione dei prodotti turistici, in un quadro di condivisione di obiettivi e risorse con i soggetti pubblici.

Oltre a incentivare le unioni di prodotto, alle quali possono partecipare sia soggetti istituzionali che economici, la normativa regionale favorisce i processi di aggregazione delle imprese (club di prodotto, consorzi, cooperative turistiche). Una delle principali criticità di un'offerta ampia, ma allo stesso tempo frammentata, non è tanto, a ben vedere, la dimensione, quanto l'insufficiente livello di cooperazione imprenditoriale, l'isolamento strategico e organizzativo nel quale le piccole e medie aziende si trovano spesso a operare. È pertanto fondamentale accompagnare e consolidare la nascita dei gruppi di impresa, meno diffusi nel turismo rispetto a settori come l'industria, che possono adattare più efficacemente l'offerta alle esigenze del mercato. Il tema dello sviluppo delle aggregazioni, finora prevalentemente finalizzate alle iniziative di promozione e di marketing, resta centrale per una politica turistica all'altezza dei problemi. La stessa istituzione dei sistemi turistici locali spinge nella direzione di questo passaggio culturale. Senza un costante adattamento del prodotto alle esigenze del mercato, l'azione promozionale rischia del resto di venire vanificata.

(4) VENERIO BRENAGGI, *Il sistema turistico dell'Emilia-Romagna: evoluzione, margini di sviluppo, obiettivi strategici della Regione*, in “Le istituzioni del federalismo”, n. 1, 2007 - Supplemento, pag. 7.

La normativa varata nel 1998 ha conferito un'impronta più spiccatamente imprenditoriale all'organizzazione del sistema turistico. Come analizzato nel capitolo riservato ai risultati dell'indagine di Iscom Group sui modelli di **governance**, la legge 7 ha recepito il principio della **sussidiarietà** nella normativa settoriale, declinandolo a partire dalla stretta connessione tra promozione e commercializzazione. La promozione è infatti di competenza del soggetto pubblico, mentre la commercializzazione rientra nella sfera dei privati. La scelta per la gestione della commercializzazione in forma integrata con la promozione risulta coerente con la tipologia delle imprese prevalenti. Alle piccole e medie imprese turistiche serve unirsi per conseguire una più efficiente gestione dei processi di commercializzazione e per disporre di strutture intermedie di coordinamento, con efficaci strategie e indirizzi di marketing. L'inquadramento di soggetti specializzati (Apt Servizi, unioni e club di prodotto) nel modello regionale di organizzazione del turismo ha permesso di ottimizzare gli interventi finanziari della Regione, di aggregare la capacità imprenditoriale locale e di attuare progetti di qualità.

La legge del 1998 ha finora retto alla prova dei fatti, avviando un processo di razionalizzazione dei soggetti preposti alla promo-commercializzazione. A fronte dei positivi risultati raggiunti, il confronto sul **restyling** della legge del 1998 è comunque aperto. Nell'agenda delle priorità programmatiche della Regione per la legislatura in corso è inserita la sua revisione. Uno dei temi da approfondire – come indicato nella Conferenza regionale del turismo del dicembre 2008 – è il raccordo con gli Assessorati regionali che intersecano trasversalmente la materia turistica: si tratta di integrare ancora più efficacemente gli indirizzi per il turismo con le politiche di settore (artigianato, agricoltura, distribuzione e servizi) e con gli interventi sul versante infrastrutturale e ambientale. Basti pensare alle potenzialità che si potrebbero cogliere attraverso una maggiore integrazione con gli interventi di promozione della filiera agroalimentare di qualità, già adesso prezioso fattore di attrazione di flussi turistici.

1.1.3. Le indicazioni della Conferenza nazionale del turismo

In territori come l'Emilia-Romagna, nei quali la Regione ha mostrato un'indubbia capacità di sperimentazione e innovazione di modelli di **governance** basati sulla collaborazione tra soggetti pubblici e privati, la capacità di tenuta del turismo alla crisi è stata

più elevata della media nazionale. Da più parti si avverte l'esigenza di impostare anche a livello nazionale iniziative di ampio respiro per valorizzare le potenzialità inesprese del settore, contrastando la tendenza strutturale all'erosione delle quote di mercato dell'Italia. Da questo punto di vista, gli indirizzi a livello nazionale, rivolti soltanto al contenimento del disavanzo pubblico, non hanno puntato a utilizzare la crisi come **occasione** per impostare un piano a medio termine che iniziasse ad affrontare i problemi strutturali del settore. Lo scenario competitivo che si delinea, una volta usciti dal tunnel della crisi, è di conseguenza più preoccupante. Ancora più urgente diventa pertanto adottare una strategia coordinata, che coinvolga il livello centrale e quelli regionali, in grado di organizzare più efficacemente i vantaggi strutturali di cui l'Italia ancora dispone per invertire la tendenza al ridimensionamento del settore nello scenario internazionale e per intercettare la nuova domanda proveniente dai Paesi emergenti.

La necessità di impostare, attraverso la collaborazione tra i poteri pubblici e le forze imprenditoriali, una **nuova fase di sviluppo** del turismo, per riposizionare il nostro Paese nel mercato turistico globale, è indicata in un documento della Conferenza delle Regioni del 3 luglio 2008, riferito agli esiti della IV Conferenza nazionale del Turismo, svoltasi a Riva del Garda il 20 e 21 giugno 2008. Nel documento si sottolinea la necessità di promuovere, attraverso un'intesa tra Stato, Regioni e imprese, un "**Piano strategico nazionale del turismo**" al fine di individuare i mercati obiettivo e le azioni da compiere per incontrare la domanda turistica nazionale ed estera, favorire e prevedere azioni di promo-commercializzazione, formare un budget da investire nel rilancio dell'immagine dell'Italia all'estero attraverso l'ENIT, costituendo così un contesto favorevole allo sviluppo dell'industria del turismo italiano.

Ma dal livello centrale non si registra finora alcuna iniziativa per impostare il Piano strategico insieme alle Regioni e al mondo delle imprese. L'unico contributo per fare passi avanti in questa direzione viene da Federturismo e Confindustria, che il 22 settembre 2010 decidono di presentare un **Piano nazionale del turismo**, a ridosso della V Conferenza nazionale del Turismo, svoltasi a Cernobbio il 15-16 ottobre 2010. Dopo un'ulteriore sollecitazione al Governo all'inizio dell'anno, nel corso dell'iniziativa su "Turismo 4.2.10", promossa da Federturismo per confrontarsi con le forze politiche sulle prospettive del settore. In quell'occasione, nelle conclusioni della Presidente di Confindustria Emma Marcegaglia viene confermata l'esigenza di adottare "una visione industriale a medio-termine sul turismo" e pre-

so l'impegno di svolgere un'azione di supplenza per impostare il piano, a fronte del prolungarsi di un'assenza di iniziativa del Governo⁽⁵⁾.

Il Piano elaborato da Federturismo, in collaborazione con PricewaterhouseCoopers, è imperniato su **cinque opzioni strategiche**: 1) incrementare la capacità dell'Italia di attrarre flussi di turisti internazionali attraverso interventi di revisione della **governance** e della regolamentazione del settore; 2) elevare l'indice di stagionalità al livello dei principali **competitor** europei; 3) sviluppare il turismo al Sud per allinearlo al livello raggiunto nel resto del Paese; 4) potenziare l'attività di marketing nei mercati a più alto potenziale di attrazione; 5) sfruttare le opportunità dei grandi eventi (Expo 2015). L'agenda per lo sviluppo così indicata dovrebbe permettere al settore, in meno di 10 anni, di raddoppiare, portandola dal 9,5 al 18,5 per cento, la quota (diretta, indiretta e indotta) del turismo sul Pil e di promuovere uno sviluppo dell'occupazione sostenibile.

L'analisi di scenario propedeutica all'impostazione del Piano conferma che il baricentro dei flussi turistici mondiali si sta spostando verso i Paesi emergenti: negli ultimi anni sono entrate sulla scena nuove destinazioni turistiche (*in primis* l'Asia Sudorientale) che sottraggono quote di mercato a quelle tradizionali come Europa e America del Nord. Alla crescita della competizione nel mercato turistico globale si aggiungono le carenze del nostro Paese nella qualità dell'offerta turistica, i disorganici interventi di riorganizzazione industriale e regolamentazione del settore, i limitati investimenti infrastrutturali e le divergenze a livello territoriale. L'effetto combinato di queste tendenze determina una costante perdita di posizioni: la quota degli arrivi internazionali in Italia si riduce dal 5,6 per cento del 1990 all'attuale 4,1 per cento sul totale e si prevede che possa scendere al 3,7 per cento nel 2020.

A fronte della progressiva erosione di quote di mercato da parte di nazioni emergenti, secondo gli estensori del Piano nel mercato turistico globale l'Italia continua a disporre di un potenziale di attrattività dei flussi mondiali di domanda, poiché combina un formidabile patrimonio storico-artistico con una ricchezza di risorse naturali e ambientali di primissimo ordine e con una presenza imprenditoriale

(5) Il Presidente di Federturismo, Daniel John Winteler assume in quell'occasione toni decisi anche sul piano della governance, auspicando un accordo bipartisan sulla necessità di riformare il titolo V della Costituzione per restituire funzioni di coordinamento strategico al neonato Ministero del Turismo, chiedendo a tutte le forze politiche l'impegno ad approvare entro sei mesi le proposte di legge costituzionale presentate in Parlamento sul tema della governance del settore.

ricca e articolata. Ma non bastano le grandi risorse naturali e l'impegno dell'imprenditoria diffusa per restare competitivi e garantire a medio termine un sentiero di sviluppo del settore. Per consolidare il posizionamento dell'Italia in uno scenario internazionale caratterizzato dall'orientamento della domanda verso nuove destinazioni turistiche serve sfruttare in maniera più efficace tutto il **potenziale turistico insito nelle dotazioni naturali**. Con azioni mirate e integrate è possibile, in altri termini, mettere in campo il valore aggiunto di uno straordinario patrimonio storico-artistico e delle risorse naturali e ambientali, per contrastare la perdita di posizioni e intercettare i nuovi flussi originati dai Paesi emergenti. Partendo dal livello nazionale, si deve affermare la consapevolezza che il turismo costituisce un **comparto strategico dell'economia** del nostro Paese e che serve impostare, di conseguenza, un insieme articolato di servizi (non solo di accoglienza). L'attività turistica del nostro Paese, se ben riorganizzata, potrebbe assolvere, con le sue peculiari caratteristiche di trasversalità, una funzione di **volano** per intensificare il ritmo della crescita economica. Attraverso il ridisegno del sistema con logiche imprenditoriali, va costruita un'offerta a forte strutturazione organizzativa, una sorta di **industria sostenibile**, di primaria importanza per lo sviluppo del Paese, in grado di intercettare pienamente l'evoluzione della domanda.

Secondo gli estensori del Piano, una politica nazionale in grado di elevare la competitività del turismo dovrebbe prendere a riferimento l'esempio spagnolo. La Spagna si caratterizza per una storia ventennale di programmazione del settore, basata su due pilastri (il rapporto prezzi-qualità dell'offerta e la promozione all'estero dei prodotti turistici) e per l' incisivo coordinamento da parte del governo centrale che, pur a fronte della competenza esclusiva in materia di turismo affidata alle regioni autonome, detiene la responsabilità della pianificazione strategica, come attesta da ultimo il Piano del turismo 2008-2012. Sull'assetto delle competenze in Italia, Federturismo evidenzia che, nonostante la recente istituzione di un Ministero del Turismo senza portafoglio, l'assegnazione della competenza esclusiva alle Regioni nel 2001 accentua l'assenza di una **governance** che permetta di attuare efficacemente un piano strategico e di impostare, avvalendosi dell'ENIT, una promozione coordinata a livello internazionale. Sottolinea inoltre che a livello locale si registra "la presenza di più di 7.500 assessori regionali, provinciali e comunali ed oltre 13.000 enti preposti, che si occupano a vario titolo di attività turistiche, senza alcun coordinamento centrale".

Pur se non supportato, ad avviso di chi scrive, da un lavoro suffi-

cientemente robusto di ricognizione prima sui reali nodi da sciogliere, e di elaborazione poi delle proposte (alcune delle quali solo abbozzate) per invertire la tendenza alla progressiva perdita di competitività del nostro settore, il Piano messo in campo da Federturismo ha il merito di individuare un insieme integrato di obiettivi a medio termine, collegati a parametri quantitativi per verificarne nel tempo l'effettivo raggiungimento. Non a caso incassa significativi rilanci, soprattutto da parte delle Regioni, nella quinta Conferenza nazionale del Turismo, svoltasi a Cernobbio il 15-16 ottobre 2010, a due anni dalla precedente edizione di Riva del Garda. L'appuntamento della Conferenza si risolve anche stavolta in un'occasione più per fare il punto sullo stato dell'arte del settore, alla presenza dei principali attori e protagonisti, che per varare innovativi e condivisi indirizzi strategici.

Il tema in testa alla lista delle priorità da Riva del Garda a Cernobbio resta lo stesso: la **governance** del settore. Tutti riconoscono da tempo che l'obiettivo prioritario da perseguire è un più stretto coordinamento fra i diversi livelli di governo, garantendo la convergenza sul "chi fa cosa" (vale a dire sui ruoli rispettivi delle istituzioni) e stimolando le iniziative degli operatori, soprattutto sul versante dell'innovazione e della qualità dell'offerta turistica. Da questo punto di vista, sia il Ministro del Turismo che le Regioni considerano significativa l'istituzione del **Comitato permanente di coordinamento in materia di turismo**, approvato nella seduta della Conferenza Stato-Regioni del 29 luglio 2010. L'istituzione di una sede politica privilegiata per il confronto Stato-Regioni sulle politiche del turismo va nella giusta direzione di superare sterili contrapposizioni o sovrapposizioni di ruoli e funzioni, valorizzando il principio della leale collaborazione tra Stato e Regioni.

Oltre a giudicare "un grande punto di svolta ed un grande risultato" la nascita del Comitato, il Ministro del Turismo indica altri due strumenti di concertazione, utili per una più efficace **governance** del settore. In primo luogo, l'attivazione di una sede con la diretta partecipazione di **tutti gli attori** del settore: il **Comitato permanente di promozione del turismo in Italia**, previsto nel **Codice del turismo**, vale a dire nello schema di decreto legislativo approvato in via preliminare dal Consiglio dei Ministri del 7 ottobre 2010. In secondo luogo, l'**Accordo quadro** del 23 settembre 2010 sottoscritto con il Presidente dell'ANCI, Sergio Chiamparino, per promuovere specifiche iniziative di rilancio dei sistemi turistici locali, articolato in quattro distinti progetti, con l'obiettivo di inserire i Comuni piccoli e medi nel circuito nazionale di promozione del turismo. Ma il Ministro Brambilla per rafforzare la cooperazione considera necessari "ulteriori

tavoli di confronto tra istituzioni, soggetti pubblici e privati su tutti gli aspetti che impattano sul sistema del turismo nazionale e locale, a partire da quello relativo al riordino complessivo in materia di professioni turistiche”.

Se la parola d'ordine dell'On. Michela Brambilla consiste in un più stretto coordinamento dei diversi livelli di governo, in azioni politiche integrate tra i ministeri e nella proliferazione delle sedi di concertazione, alla Conferenza di Cernobbio spetta al Presidente della Conferenza delle Regioni Vasco Errani rilanciare l'esigenza di un **Piano strategico per il turismo fino al 2020**⁽⁶⁾, all'interno di un progetto più complessivo per la ripresa del Paese. Secondo Errani, l'Italia non può permettersi l'assenza di una strategia a medio termine: a fronte della sfida di Europa 2020, tutte le nazioni aderenti stanno discutendo delle strategie da mettere in campo. Vasco Errani conferma che le Regioni sono pronte a mettersi a lavorare insieme nella sede più adatta, il Comitato permanente sul Turismo, per ragionare su un grande progetto industriale che metta al centro la qualità del territorio, “perché il turismo non è improvvisazione, richiede una politica” e risponda a un tempo all'esigenza di elevare la redditività delle imprese turistiche, sempre più bassa⁽⁷⁾.

Anche Mauro Di Dalmazio, coordinatore degli Assessori regionali, ribadisce la necessità di un programma di lungo periodo, sul quale le Regioni sono disponibili ad “accelerare sui tempi e realizzarlo in sei, massimo otto mesi per restituire competitività alla nostra offerta turistica”. Le aperture delle Regioni non sembrano peraltro fuggire, allo stato attuale, la perplessità delle imprese sul fatto che il “Piano strategico del turismo” possa diventare finalmente una realtà. La collaborazione tra Stato e Regioni è considerata ancora inadeguata: “due anni

(6) Paolo Zona, Presidente di Federcongressi, valuta ad esempio positivamente l'apertura di Vasco Errani, in quanto “oltre alla disponibilità politica a delineare congiuntamente un piano strategico per il turismo ha esplicitato la disponibilità a condividere le risorse economiche necessarie”.

(7) A fronte del modello spagnolo lodato da Federturismo, Errani indica, a sua volta, come esperienza estera da prendere a riferimento, le strumentazioni francesi per attirare i flussi turistici e per responsabilizzare le imprese sulle regole e sugli standard di qualità relativi alle classificazioni alberghiere. Errani inoltre non lesina critiche al metodo unilaterale di approvazione, da parte del Consiglio dei Ministri, il 7 ottobre 2010, su proposta congiunta dei Ministri Brambilla, Ronchi e Calderoli, del Codice del turismo, che non ha visto il coinvolgimento delle Regioni. Tra le novità del Codice, l'equiparazione delle imprese turistiche a quelle industriali, per agevolare il riconoscimento agli operatori del settore di contributi, sovvenzioni e incentivi pubblici e l'inclusione nella classificazione delle imprese turistiche del settore extra-ricettivo, delle agenzie di viaggio, dei tour operator e degli operatori del balneare.

per costituire un Comitato che riavvicini Stato e Regioni non sono pochi” continua a sottolineare il Presidente di Federturismo, Daniel John Winteler, riferendosi ai ritardi accumulati dopo Riva del Garda e invitando ad affrontare con urgenza il nodo delle competenze, a suo avviso ancora non sciolto.

1.1.4. *L'assetto delle competenze in materia di turismo: la ricerca di un punto di equilibrio tra Stato e Regioni*

Un coordinamento più efficace tra Stato e Regioni e il potenziamento della collaborazione interregionale possono indubbiamente fare la differenza, soprattutto se il modello di programmazione adottato per gli interventi pubblici ridurrà ulteriormente le distanze dalle logiche di mercato, prendendo a riferimento i modelli di collaborazione con le forze imprenditoriali finora sperimentati, come abbiamo visto, nei contesti territoriali più innovativi. Per tale via si costruirebbe il necessario presupposto per adottare su grande scala interventi integrati, inquadrati all'interno di un piano nazionale a medio termine, costruendo progetti di valenza strategica per la valorizzazione dei sistemi turistici locali. Ma la ricerca di un punto di equilibrio delle competenze tra Stato, Regioni ed enti locali in materia di turismo non ha ancora trovato uno stabile approdo. Il non lineare percorso delle competenze in materia di turismo, contrassegnato dal “lungo pellegrinaggio nelle strutture delle amministrazioni dello Stato” delle residue competenze del Governo, dopo la soppressione nel 1993 del Ministero a seguito del referendum popolare abrogativo richiesto dalle Regioni, aiuta, a ben vedere, a “comprendere anche le difficoltà dello svolgimento di un'azione continuativa e di lungo periodo nelle politiche attive del settore”⁽⁸⁾.

Anche se il quadro delle competenze è mutato radicalmente nel 2001, con la riscrittura del Titolo V della Costituzione, e si sta faticosamente cercando di completare (non senza contraddizioni) la costruzione di un nuovo assetto decentrato con la piena attuazione del federalismo fiscale, resta aperta “la *vexata quaestio* di quale sia la migliore allocazione del turismo, se tra le materie di competenza dello Stato oppure delle Regioni”⁽⁹⁾. Nel dibattito politico-istituzionale

(8) ALESSANDRA NACCA, *L'organizzazione turistica pubblica*, in www.ufficiostudi.beniculturali.it.

(9) PAOLA LOBINA, *La contrapposizione tra le istanze centraliste e quelle autonomiste nel riparto delle funzioni legislative e amministrative nel settore turistico*, in www.diritto.it.

1. INTERVENTI INTRODUTTIVI

continuano a “contrapporsi, da un lato, i fautori di una ulteriore e più decisa regionalizzazione della materia del turismo, e, dall’altro, i sostenitori della necessità di un ritorno al passato e, dunque, di un riaccantonamento delle competenze”⁽¹⁰⁾. Com’è noto, il nuovo articolo 117 contenuto nella legge costituzionale n. 3 enumera le materie riservate alla legislazione dello Stato, elencando altresì quelle di competenza concorrente. Non risultando espressamente nell’elenco delle materie di competenza esclusiva o concorrente dello Stato, il turismo cade nella sfera residuale delle Regioni.

Soprattutto chi è convinto che i migliori esiti di governo del turismo provengono dalle più mature esperienze regionali ed esprime scetticismo verso i risultati finora prodotti dall’amministrazione statale del turismo, sostiene che a partire dalla riforma costituzionale del 2001 l’esclusiva competenza regionale in tale materia priva lo Stato “del primo strumento di influenza sull’amministrazione: la legislazione di principio”⁽¹¹⁾ e porta, di conseguenza, ad “estromettere – di norma – l’attività statale (salvo che per discipline a carattere privatistico, penalistico o processuale...), consentendo allo Stato di intervenire solo eccezionalmente per il soddisfacimento di esigenze unitarie, in via sussidiaria, quando le Regioni da sole non riescano ad assicurare una adeguata azione amministrativa”⁽¹²⁾. La legislazione e l’amministrazione statale non potrebbero più assolvere alla funzione uniformante caratteristica della situazione precedente alla riforma costituzionale. La capacità di sperimentazione e innovazione dimostrata in più di trent’anni di legislazione dalle Regioni sarebbe, del resto, più adeguata a rispondere alla differenziazione nel territorio delle attrattività turistiche.

La necessità di un intervento unitario del legislatore statale è invece sostenuta da chi pone l’accento sulla natura non frazionabile degli

pag. 2. Che sulla collocazione della materia turistica si siano sempre registrate posizioni contrapposte è confermato dal dibattito durante i lavori dell’Assemblea costituente. I sostenitori di un’integrale assegnazione del turismo alla competenza regionale dovettero cedere il passo ai fautori della tesi della necessaria unitarietà della disciplina a livello nazionale, con la conseguente attribuzione alle Regioni a statuto ordinario di una competenza concorrente e attuativa rispetto alla sovraordinata legislazione statale.

(10) CLAUDIA TUBERTINI, *Il turismo tra Stato, Regioni ed enti locali: alla ricerca di un difficile equilibrio delle competenze*, in “Le istituzioni del federalismo”, n. 1, 2007 - Supplemento, pag. 25.

(11) ANTONIO D’ATENA, *L’allocazione delle funzioni amministrative in una sentenza ortopedica della Corte costituzionale*, in www.forumcostituzionale.it.

(12) MAURIZIO MALO, *Baricentro regionale in materia di turismo: teoria e prassi in ISSIRFA-CNR “Quinto Rapporto. Regioni e attività produttive”*, pubblicato nel sito www.issirfa.cnr.it, pagg. 1-2.

interessi incorporati nella materia stessa e sull'esigenza – come sottolineato dalla Corte Costituzionale nella sentenza n. 88 del 2007 – di “valorizzare al meglio l'attività turistica sul piano economico interno ed internazionale, attraverso misure di varia e complessa natura”. In coerenza con tali convinzioni, nel 2009 è stato rafforzato il peso dello Stato attraverso la reintroduzione della figura del Ministro, sia pure senza portafoglio, a capo del Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo”. Sempre nell'attuale legislatura statale, inoltre, è all'attenzione una proposta di legge costituzionale, ripresentata per “restituire allo Stato *almeno* la facoltà di porre principi legislativi fondamentali nella materia turistica”⁽¹³⁾.

Si stanno dunque riproducendo le oscillazioni tra istanze centraliste e automomiste già emerse lungo il percorso di attuazione della Costituzione del 1948, che ha collocato la materia “turismo e industria alberghiera” tra le competenze legislative delle Regioni a statuto ordinario, tenute a rispettare i principi fondamentali fissati dalla legislazione statale di cornice. Sulla base dell'originario art. 117 della Costituzione, il turismo è diventato senza dubbio uno dei settori nei quali si riscontra il maggior tasso di regionalizzazione. Ma, come è stato rilevato, “il processo che ha portato alla piena attuazione della competenza legislativa delle Regioni, ed al conseguente trasferimento delle corrispondenti funzioni amministrative a livello regionale e locale, non è stato né semplice né breve. La *storia* dell'intervento pubblico nel turismo è stata in gran parte scandita dalle scelte del legislatore statale, che ha impresso un forte condizionamento sia ai modelli organizzativi, sia agli obiettivi e caratteri di tale intervento”⁽¹⁴⁾. Basti considerare che, anche dopo la riforma costituzionale del 2011, non si è registrata una decisa tendenza della legislazione regionale a ricercare modelli organizzativi che prescindessero dal riferimento alla legge quadro sul turismo del 29 marzo 2001, emanata poco prima della riforma costituzionale⁽¹⁵⁾ per prendere il posto della legge 217 del 1983. Su questo versante, le Regioni hanno scelto di legiferare secon-

(13) Nell'intervento a Cernobbio, l'on. Pierluigi Mantini, Presidente dell'Osservatorio Parlamentare per il Turismo, ha annunciato che l'Osservatorio ha chiesto la calendarizzazione della proposta di legge di modifica dell'articolo 117 della Costituzione per riportare la materia del turismo nell'ambito della legislazione concorrente dello Stato e delle Regioni.

(14) CLAUDIA TUBERTINI, *op. cit.*, pag. 21.

(15) Come è stato sottolineato (cfr. MAURIZIO MALO, *op. cit.*, pagg. 2-3), già la legge quadro n. 135 del 2001 “nell'introdurre nuovi principi fondamentali, li faceva per certi versi arretrare, in particolare consentendo alle Regioni di disciplinare l'organizzazione della promozione e dell'informazione turistica senza necessariamente seguire il model-

do un modello razionale, rifuggendo da un'interpretazione dell'autonomia come necessità di differenziarsi a tutti i costi dal previgente quadro di regole statali. In altre parole, le Regioni a statuto ordinario non hanno messo all'ordine del giorno il passaggio "dalla legge quadro al federalismo turistico", evitando – come vedremo meglio più avanti – di imboccare un percorso di fuoriuscita dal ciclo di attuazione della legge quadro varata alcuni mesi prima della riforma costituzionale, avvalendosi dell'esercizio della potestà residuale ad esse assegnata.

A questo punto è utile soffermarsi a ricostruire, sia pure sommariamente, l'effettiva portata degli elementi unificanti che, sulla base dell'impianto della riforma costituzionale del 2001, si possono far valere nei confronti della normativa regionale in materie come il turismo, che rientrano nella sfera di competenza residuale delle Regioni. Per tale via si può verificare l'effettiva estensione della potestà legislativa che, nel nuovo impianto costituzionale, spetta alle Regioni in materia di turismo. Le indicazioni su questo versante si ravvisano soprattutto nelle sentenze della Corte Costituzionale per dirimere il contenzioso tra Stato e Regioni sulla nuova stesura del Titolo V. La Corte Costituzionale sta svolgendo con saggezza, in questa fase, un ruolo assai prezioso di "supplenza", per dare coerenza interpretativa all'attuazione della riforma del 2001. A più riprese, la Corte ha evidenziato, innanzitutto, le esigenze oggettive di un ordinamento che mantiene struttura e carattere unitari e che richiede forme di bilanciamento e di flessibilità nella ripartizione per materia delle competenze. Una delle prime pronunce in questa direzione è la sentenza n. 303/2003 nella quale la Corte ha, per un verso, confermato che, nell'esercizio delle proprie competenze, le Regioni **non** risultano più vincolate dal rispetto dell'**interesse nazionale** e dei **principi fondamentali** stabiliti dalla legislazione statale. Ha, per altro verso, stabilito che la legislazione regionale trova una prima linea di confine nel rispetto del dettato costituzionale e negli **obblighi internazionali e comunitari**, da considerare nuovi strumenti di unificazione a carattere generale del sistema complessivo. Ulteriori limiti alla competenza legislativa regionale sono per la Corte quelli già considerati "impliciti" prima della riforma costituzionale: il rispetto delle norme di diritto privato, di diritto penale, di diritto processuale.

Una seconda linea di confine si trova – ha sottolineato altresì la Suprema Corte – nel quadro normativo relativo ad **ambiti contigui**

lo dell'azienda di promozione turistica (a.p.t.) previsto (con norma di principio) dalla legge cornice del 1983".

alle materie residuali affidate alle Regioni, che rientrano nella sfera esclusiva o concorrente dello Stato. Ci si riferisce alle c.d. “materie trasversali”: nel caso del turismo, la tutela della concorrenza, dell’ambiente e dei beni culturali, le competenze sulle professioni, le grandi reti di trasporto e di navigazione e il governo del territorio, comprendente l’urbanistica e l’edilizia. La Consulta ha anzi precisato che non si tratta di materie in senso stretto, perché costituiscono – come sottolineato nelle sentenze n. 282/2002 e n. 307/2003 – “una competenza del legislatore statale idonea ad investire tutte le materie”, nel cui esercizio “lo Stato conserva il potere di dettare standard di protezione uniformi validi in tutte le Regioni e non derogabili da queste”. Nella sentenza n. 282/2002 la Corte costituzionale ha, più in particolare, evidenziato che nella stessa direzione si muove la previsione che rimette allo Stato la “determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale”.

La scelta del legislatore costituzionale di abbandonare la distinzione per materia per abbracciare quello degli interessi, anche se *affendenti* a diversi settori, comporta che l’esercizio del potere legislativo regionale in materia turistica incontri diversi limiti, per certi versi più penetranti rispetto a quelli prima fissati dai “principi fondamentali stabiliti dalle leggi dello Stato”. È stato parimenti sottolineato che il vincolo espresso dalle leggi statali relative ai *livelli essenziali* può legittimamente risultare per la potestà regionale, in determinati casi, ancora più gravoso di quello che ordinariamente si registra per le materie di potestà concorrente. Ma “ciò non esclude affatto – precisa la Corte – la possibilità che leggi regionali, emanate nell’esercizio della potestà concorrente di cui all’art. 117, terzo comma, della Costituzione, o di quella residuale di cui all’art. 117, quarto comma, possano assumere fra i propri scopi anche finalità di tutela” di tali interessi.

Un terzo argine che recupera spazi alla legislazione statale nelle materie “residuali” è individuato nei principi di **sussidiarietà** e di **adeguatezza** che, secondo la Corte, giustificerebbero l’ammissibilità degli interventi normativi e amministrativi statali⁽¹⁶⁾. Per quanto

(16) Con le sentenze n. 6/2004 e n. 242/2005 la Suprema Corte ha iniziato ad affermare che in materie di competenza legislativa residuale delle Regioni non è esclusa “la possibilità per legge statale di attribuire funzioni legislative al livello centrale e di regolarne l’esercizio”. Per un’analisi dettagliata delle numerose sentenze (a cominciare dalla n. 90/2006 in tema di porti turistici) nelle quali tale criterio generale assume carattere specifico, avendo ad oggetto disposizioni in materia di turismo, si rinvia al citato articolo di MAURIZIO MALO.

concerne specificamente il turismo, pur ribadendo la titolarità in capo alle Regioni della potestà legislativa residuale, nella sentenza n. 214/2006 la Corte afferma allo stesso tempo che, in presenza di **determinate condizioni di legittimazione**, non è escluso l'esercizio del potere legislativo in capo allo Stato per attribuire funzioni amministrative a livello centrale e per regolarne l'esercizio. Tra le condizioni di legittimazione, relativamente all'istituzione del Comitato nazionale per il turismo che costituisce l'oggetto della sentenza 214, vengono indicati "i principi di sussidiarietà e di adeguatezza, in forza dei quali si verifica l'ascesa della funzione normativa (dal livello regionale a quello statale)" che "convivono con il normale riparto di competenze contenuto nel titolo V della Costituzione e possono giustificare una deroga solo se la valutazione dell'interesse pubblico sottostante all'assunzione di funzioni regionali da parte dello Stato sia proporzionata, non risulti affetta da irragionevolezza" e si attenga al principio di leale collaborazione delle Regioni, delle quali va ricercato il preventivo coinvolgimento.

A fronte delle incertezze insite nella fase attuativa del nuovo impianto costituzionale, a cominciare dall'effettiva valenza dei principi fondamentali dello Stato a cui devono attenersi le Regioni in quelle materie a competenza concorrente che intersecano materie "residuali" come il turismo, la Corte ha cercato, in definitiva, un punto di equilibrio e raccordo tra Stato e Regioni. In assenza di indirizzi politici coerenti, oscillanti tra il recupero di istanze centralistiche e le spinte verso un modello di federalismo, la Corte ha cercato di ricostruire il volto nuovo dell'ordinamento, coniugando le esigenze di unitarietà e di differenziazione in base alla sfera degli interessi da soddisfare, che richiedono **un'integrazione e una cooperazione tra lo Stato e le Regioni**. Attenersi, relativamente al nuovo testo costituzionale, a letture interpretative improntate alla ragionevolezza significa anche mettere al primo posto tutto ciò che è in grado di contribuire all'integrazione delle diverse realtà regionali, tra loro e con lo Stato. Per contrastare le spinte alla conflittualità, non a caso hanno acquisito sempre maggior rilevanza l'attività del Coordinamento interregionale degli Assessori al turismo, le intese istituzionali e le sedi di confronto (a cominciare dalla Conferenza Stato-Regioni e da quella Unificata con le Autonomie locali)⁽¹⁷⁾.

(17) Anche un più stretto raccordo delle Regioni con le autonomie funzionali, a cominciare dal sistema delle Camere di Commercio, potrebbe ad avviso di chi scrive contribuire ad accrescere l'operatività delle azioni di coordinamento.

1.1.5. La collaborazione e il raccordo tra Stato e Regioni per una nuova fase di sviluppo del turismo

La convinzione da parte delle stesse Regioni che sia comunque utile o necessario l'intervento dell'autorità statale per governare la variegata materia turistica è confermata dal documento di "Linee strategiche per rilanciare l'industria turistica italiana" predisposto per la Conferenza di Cernobbio. Le Regioni sottolineano che una "corretta **governance**" del settore richiede una visione condivisa e indirizzi comuni con il Governo e con gli altri attori del sistema, sancita in un "**Patto strategico**". Secondo le Regioni occorre "un recupero della funzione di collaborazione costante" del Governo con la Conferenza delle Regioni, "in modo tale da tradurre le politiche turistiche regionali in interventi e strumenti legislativi ed attuativi condivisi e di integrazione con gli altri comparti economici". L'estendersi dei mercati di riferimento anche ai lontani Paesi emergenti, la stagionalizzazione e l'internazionalizzarsi della concorrenza, esigono "**l'unitarietà di strategie** e la concentrazione nell'uso delle risorse", anche in un'ottica di promozione e sviluppo di una politica europea del turismo. Occorre, in sostanza, un recupero della funzione di collaborazione costante del Governo con la Conferenza delle Regioni, e per essa con il Coordinamento Interregionale, in modo tale da tradurre le politiche turistiche in interventi e strumenti legislativi ed attuativi condivisi e di integrazione con gli altri comparti economici.

Nel citato documento il Comitato permanente per il turismo istituito presso la Conferenza Stato-Regioni viene considerato, pertanto, il luogo per il positivo confronto preventivo e la definizione condivisa delle politiche per il turismo. Costituisce uno strumento di risoluzione anticipata delle criticità dell'attuale sistema di **governance**, comprese quelle relative all'armonizzazione del sistema legislativo ed alla coerenza della iniziativa legislativa statale con la complessiva strategia a monte definita. In questo senso un esempio di efficace e costruttivo modello di confronto sono considerati i "progetti di eccellenza". A seguito del recepimento in Conferenza Stato-Regioni del 29 aprile 2010 del Protocollo di intesa siglato sulla base della legge finanziaria per il 2007 (legge n. 296/2006) infatti è stata disciplinata di comune accordo la gestione delle risorse per la realizzazione di progetti di eccellenza. La conclusione del Protocollo è il frutto di un'intensa e leale collaborazione tra Regioni da una parte e Dipartimento per lo sviluppo e la competitività dall'altra che, attraverso i lavori di un tavolo a tal fine costituito, hanno definito ambiti d'azione condivisi. Le Regioni auspicano che il perseguimento degli obiettivi a medio

termine, condivisi con il Governo, possa essere realizzato applicando le stesse modalità operative sperimentate per la definizione del Protocollo nel 2010.

Sulla base di quanto abbiamo ricostruito nel precedente paragrafo, le Regioni avrebbero potuto muoversi, a partire dalla riforma costituzionale, in una direzione ben diversa. La stessa legge quadro di riforma 135 del 2001 ha infatti introdotto “una sorta di delegificazione (concordata fra Stato e Regioni) delle norme di principio in materia di turismo”. Riunitasi a tale scopo dopo la riforma costituzionale dell’ottobre del 2001, la Conferenza Stato-Regioni (nella seduta del 14 febbraio 2002), prendendo atto della sopravvenuta collocazione costituzionale del turismo come materia di “esclusiva competenza regionale”, sanciva l’accordo (poi recepito dal d.P.C.M. 13 settembre 2002) secondo cui “i principi per l’armonizzazione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico vengono definiti d’intesa fra le [sole] Regioni”. Le Regioni hanno in seguito deciso di non imboccare questa strada: non si sono avvalse dell’innovativo strumento (accordo tra le sole Regioni) per definire principi e obiettivi unitari in una materia diventata ormai di loro piena competenza. Rinunciando a esercitare il potere di “auto-coordinamento” loro riconosciuto e di liberarsi dalla “marcatura statale”, hanno accettato di concordare a livello nazionale con gli apparati centrali (recentemente irrobustiti attraverso la ricostituzione del Ministero del Turismo) la fissazione di principi e obiettivi unitari⁽¹⁸⁾.

Le Regioni hanno scelto dunque, di attenersi, relativamente al nuovo testo costituzionale, alla lettura interpretativa indicata dalla Corte Costituzionale che invita a sviluppare anche in materia turistica una leale collaborazione e a mettere al primo posto tutto ciò che è in grado di contribuire all’integrazione delle diverse realtà territoriali, tra loro e con lo Stato. Ma la scelta di sviluppare un sistema di rapporti ispirato al principio di collaborazione tra Stato e Regioni è al momento indebolita dalla necessità di appoggiarsi a uno strumentario anacronistico e inadatto alle nuove esigenze. La legge costituzionale n. 3/2001 andrebbe da questo punto di vista integrata, per rafforzare le sedi istituzionali che vedono la partecipazione tra Stato e Regioni e per aggiungerne altre, a cominciare dal Senato delle

(18) Secondo MAURIZIO MALO, *op. cit.*, pag. 8, “le Regioni non hanno saputo mettere a profitto il più significativo strumento di autonomia” ad esse riconosciuto, in seguito alla riforma costituzionale del 2001, e probabilmente “la stessa giurisprudenza costituzionale avrebbe potuto assumere caratteri diversi di fronte alla dimostrazione della capacità di auto-coordinamento da parte delle Regioni”.

Regioni o delle Autonomie in cui rappresentare la loro volontà. Oltre al mancato inserimento nel testo della Costituzione del richiamo al sistema Conferenze Stato-Regioni, Stato-città, Unificata, è prevista un'unica sede istituzionale (la **Commissione bicamerale per le questioni regionali** integrata ai sensi dell'art. 11 della legge 3/2001) lasciata alla disciplina dei regolamenti parlamentari, in cui rappresentare congiuntamente queste volontà.

L'esigenza di contrattazione tra centro e periferia ha finora trovato sbocco nel "sistema delle Conferenze", diventato, come è stato sottolineato⁽¹⁹⁾, "centrale nell'architettura istituzionale dei rapporti tra Stato e Regioni", come attesta "la frequenza con cui il contenzioso costituzionale più recente richiama ciò che avviene nella Conferenza Stato-Regioni e nella Conferenza *unificata*". La Conferenza Stato-Regioni adotta ormai mediamente circa 250 atti all'anno, "è sempre più spesso richiamata dalla legislazione di settore, che affida ad essa compiti specifici di cooperazione tra livelli di governo. "A fronte di un peso politico che appare in via di consolidamento, sta il fatto che la Conferenza per lo più *delibera* senza votare"; in ogni caso nulla è indicato sul quorum strutturale per la validità delle decisioni. Un elevato tasso di informalità domina le modalità di funzionamento anche della Conferenza "unificata". Caratteristiche ancora più informali possiamo presumere che caratterizzeranno anche l'attività del neonato Comitato permanente di coordinamento in materia di turismo, che pure sarà chiamato ad assolvere, come abbiamo visto, un ruolo strategico.

In conclusione, la riforma costituzionale aggrava i compiti che le Conferenze e le sedi di integrazione tra Stato e Regioni sono chiamate ad assolvere. Rendere sempre più produttiva la collaborazione, invece del conflitto istituzionale, tra Stato e Regioni rende inevitabile che si delineino con maggiore precisione il ruolo e le procedure di tali strutture di coordinamento e co-decisione, assicurando un livello di formalità adeguato. Mettere mano a un rafforzamento dei "vasi intercomunicanti", delle sedi di regolazione tra Stato e Regioni anche in materia turistica potrebbe contribuire a ridurre le preoccupazioni di quei sistemi di rappresentanza delle imprese che – come abbiamo visto – si mostrano preoccupati per i ritardi derivanti dall'inadeguato livello di collaborazione in atto tra le istituzioni. Certo, il rafforzamento delle sedi di coordinamento è solo un tassello (ma sicuramente da non trascurare) di una manovra ben più ampia che dovrebbe sbloccare la situazione

(19) ROBERTO BIN, *Le deboli istituzioni della leale cooperazione*, in www.forumcostituzionale.it.

venuta a crearsi, nella quale non riescono a trovare spazio disegni a medio termine, come appunto il piano strategico per il turismo. Che come Godot, il noto personaggio di Samuel Beckett, è da tanto tempo atteso, ma non arriva mai.

1.2. La capacità ricettiva in Emilia-Romagna

di Federico Pasqualini e Stefano Lenzi ()*

L'Emilia-Romagna dispone di una struttura ricettiva tra le più articolate e importanti d'Italia. A fine 2009, secondo le statistiche raccolte da Istat, erano operativi 4.503 tra alberghi e residenze turistico alberghiere, equivalenti al 13,3 per cento del totale nazionale. I letti a disposizione erano più di 296.000, distribuiti in oltre 153.000 camere servite da 155.345 bagni.

La rete degli alberghi è affiancata da numerose strutture extralberghiere, tra campeggi, agriturismo, bed & breakfast, ostelli, rifugi ecc. A fine 2009 questi esercizi ammontavano a 4.076, equivalenti al 3,7 per cento del totale nazionale, con un'offerta di quasi 138.000 posti letto, pari a circa il 6 per cento del totale Italia.

A fine 2009, secondo i dati Smail (Sistema di monitoraggio annuale delle imprese e del lavoro) gli addetti ai servizi di alloggio erano in Emilia-Romagna 17.594, di cui 6.595 imprenditori. Oltre un quinto degli addetti, in gran parte alle dipendenze, era di nazionalità straniera, in testa la Romania con più di 1.000 addetti, davanti all'Albania con 422.

Gran parte della capacità ricettiva alberghiera è localizzata nelle province costiere, da Ferrara a Rimini. In quest'ultima Provincia è presente circa la metà degli esercizi alberghieri e dei posti letto disponibili in Emilia-Romagna. Il solo Comune di Rimini ospita circa un quarto degli esercizi e dei posti letto della regione.

Nell'insieme delle Province costiere, la percentuale degli esercizi alberghieri sul totale regionale sale al 76,8 per cento, e analoghe percentuali sono riscontrabili per letti (79,6 per cento), camere (78,7 per cento) e bagni (78,9 per cento).

La distribuzione delle strutture diverse dagli alberghi appare più articolata sotto l'aspetto della consistenza degli esercizi, dato che le Province costiere ne rappresentano poco più della metà, contro il 76,8 per cento degli alberghi. La prevalenza diviene più netta in termini di posti letto, con le Province romagnole, più Ferrara, ad accogliere il 76,3 per cento del totale regionale.

(*) Funzionari Unioncamere Emilia-Romagna.

Se analizziamo l'andamento della capacità ricettiva alberghiera tra il 2002 e il 2009, possiamo cogliere dei sostanziali cambiamenti. Si è innanzitutto consolidata la tendenza alla riduzione del numero degli esercizi alberghieri. Nel 2009 ne sono stati registrati in Emilia-Romagna, come accennato precedentemente, 4.503 rispetto ai 4.618 rilevati a fine 2008 e 4.889 di fine 2002.

*Tabella 1 – Capacità ricettiva delle Province dell'Emilia-Romagna
Situazione al 31 dicembre 2002*

Province	Consistenza alberghiera				Consistenza esercizi complementari e bed & breakfast	
	Esercizi	Letti	Camere	Bagni	Esercizi	Letti
BOLOGNA	342	21.960	11.606	11.291	330	6.303
FERRARA	108	6.046	2.917	2.889	88	22.263
FORLÌ-CESENA	596	36.722	18.983	19.931	191	22.755
MODENA	230	10.770	5.986	5.929	183	7.261
PARMA	293	12.938	7.658	7.250	188	4.769
PIACENZA	92	3.369	1.827	1.639	66	2.758
RAVENNA	564	37.622	20.010	20.459	1.254	36.638
REGGIO EMILIA	132	5.937	3.094	3.021	96	2.908
RIMINI	2.532	137.223	80.363	83.668	182	19.996
EMILIA-ROMAGNA	4.889	272.587	152.444	156.077	2.578	125.651
ITALIA	33.411	1.929.544	986.326	966.114	80.304	2.170.041

Fonte: Istat

Questo andamento è stato determinato essenzialmente dalle tipologie alberghiere meno qualificate, ovvero a una e due stelle, i cui decrementi, rispetto alla situazione dei sette anni precedenti, sono rispettivamente risultati del 46,8 e 34,5 per cento. Segno opposto per le tipologie più qualificate, soprattutto per quanto concerne le residenze turistico-alberghiere e gli alberghi a quattro stelle. Le prime, tra il 2002 e il 2009, sono passate da 112 a 226 esercizi (+101,8 per cento), mentre i secondi sono saliti da 283 a 427 (+50,9 per cento). Anche l'incremento degli alberghi a tre stelle è apparso significativo (+11,0 per cento), mentre è raddoppiata la consistenza dei grandi alberghi a 5 stelle e 5 stelle lusso, passati da 5 a 10. In sintesi siamo di fronte a un chiaro e continuo processo di riqualificazione della struttura alberghiera. Oltre tutto la diminuzione degli esercizi non è andata a scapito della disponibilità di camere e posti letto. Le prime, tra il 2002 e il 2009, a fronte della flessione del 7,9 per cento della consistenza

1. INTERVENTI INTRODUTTIVI

alberghiera, sono cresciute da 152.444 a 153.431, mentre i posti letto sono aumentati da 272.587 a 296.292.

La consistenza dei bagni è invece apparsa sostanzialmente stabile, da 156.077 a 155.345 (-0,5 per cento). Ci sono insomma strutture sempre più qualificate e capienti (il numero medio di camere per albergo è salito da 31 a 34, mentre i posti letto per esercizio sono aumentati da 56 a 66), in grado di offrire un migliore confort.

*Tabella 2 – Capacità ricettiva delle province dell'Emilia-Romagna
Situazione al 31 dicembre 2008*

Province	Consistenza alberghiera				Consistenza esercizi complementari e bed & breakfast	
	Esercizi	Letti	Camere	Bagni	Esercizi	Letti
BOLOGNA	336	25.649	13.645	13.707	810	9.440
FERRARA	105	6.551	3.009	3.095	292	25.905
FORLÌ-CESENA	528	44.160	18.875	19.478	485	22.350
MODENA	234	12.625	6.765	6.729	351	7.664
PARMA	242	12.091	6.958	6.966	375	6.815
PIACENZA	97	3.720	1.987	1.951	158	3.774
RAVENNA	553	41.351	20.442	20.347	1.068	36.105
REGGIO EMILIA	134	6.361	3.329	3.393	244	5.027
RIMINI	2.274	143.784	78.421	79.679	293	20.791
EMILIA-ROMAGNA	4.503	296.292	153.431	155.345	4.076	137.871
ITALIA	33.967	2.227.832	1.088.088	1.082.004	111.391	2.370.850

Fonte: Istat

Una conferma di questo processo di ottimizzazione delle strutture si può cogliere dalla situazione di lungo periodo. Se nel 1995 il rapporto bagni-camere era pari a 1,01, nel 2009 arriva a 1,02. Il progresso può apparire minimo, ma è tuttavia il risultato dei miglioramenti strutturali apportati agli esercizi alberghieri, per venire incontro ad una clientela sempre più esigente in fatto di comodità.

Nonostante il processo di riqualificazione delle strutture alberghiere, l'Emilia-Romagna registra tuttavia una percentuale di esercizi meno qualificati più ampia della media nazionale.

A fine 2009 gli alberghi a una e due stelle costituivano, in termini di posti letto, il 17,0 per cento dell'offerta alberghiera, a fronte della media nazionale del 14,4 per cento. All'opposto nelle categorie più qualificate, ovvero a cinque e quattro stelle, l'Emilia-Romagna registrava una percentuale meno elevata rispetto a quella nazionale: 18,7 per cento contro 32,9 per cento.

Tabella 3 – Capacità ricettiva per tipologie di esercizi in Emilia-Romagna
Situazione al 31 dicembre 2002

Tipologie	Esercizi	Letti	Camere	Bagni
Alberghi 5 stelle e 5 stelle lusso	5	852	463	467
Alberghi 4 stelle	283	36.107	18.798	19.346
Alberghi 3 stelle	2.198	149.100	81.586	84.535
Alberghi 2 stelle	1.468	59.044	35.191	36.037
Alberghi 1 stella	823	21.841	13.570	12.672
Residenze Turistico Alberghiere	112	5.643	2.836	3.020
Totale Alberghi	4.889	272.587	152.444	156.077
Campeggi e villaggi turis.	106	89.914	(...)	(...)
Alloggi in affitto	1.535	10.566	(...)	(...)
Alloggi agro-turis.	275	3.370	(...)	(...)
Ostelli per la gioventù	57	3.083	(...)	(...)
Case per ferie	87	9.594	(...)	(...)
Rifugi alpini	53	657	(...)	(...)
Altri esercizi ricettivi	39	6.452	(...)	(...)
Bed & Breakfast	426	2.015	(...)	(...)
Totale esercizi complementari e Bed & Breakfast	2.578	125.651	(...)	(...)

(...): Dato non disponibile.

Fonte: Istat

Un analogo divario si nota anche in termini di posti letto delle residenze turistico-alberghiere, con la Regione che registra una quota del 4,2 per cento rispetto all'8,9 per cento della media nazionale.

Dove l'Emilia-Romagna prevale rispetto all'offerta nazionale è nella tipologia a tre stelle, una sorta di classe intermedia che non si può certamente considerare di "lusso", ma nemmeno di "umili" condizioni. In Emilia-Romagna circa il 60 per cento dei posti letto è offerto da alberghi a tre stelle, a fronte della media nazionale del 43,8 per cento. Nelle Province romagnole la corrispondente percentuale oscilla tra il 61,3 per cento di Ravenna e il 71,7 per cento di Forlì-Cesena.

Per quanto concerne le strutture extralberghiere, tra il 2002 e il 2009 è emerso un andamento di segno decisamente contrario a quanto avvenuto per gli alberghi. Il numero di esercizi è infatti salito da 2.578 a 4.076, e lo stesso è avvenuto per i posti letto passati da 125.651 a 137.871. Lo sviluppo maggiore ha riguardato alloggi agro-turistici, case per ferie e, soprattutto, Bed & Breakfast. Questi ultimi esercizi sono cresciuti in sette anni da 426 a 1.406 sui 20.437 esistenti in Italia, con conseguente lievitazione dei posti letto da 2.015 a 6.280, rispetto ai 103.730 del totale nazionale.

Anche l'agriturismo, compresi i Country-Houses, merita una parti-

1. INTERVENTI INTRODUTTIVI

colare considerazione. Il forte sviluppo delle strutture avvenuto tra il 2002 e il 2009 – gli esercizi passano da 275 a 565, i posti letto da 3.370 a 7.152 – è indicativo della ricerca di luoghi tranquilli, immersi nella natura, nei quali ritrovare sapori genuini. Secondo le statistiche di una specifica indagine dell'Istat, le aziende agrituristiche dell'Emilia-Romagna, la cui durata autorizzata di attività non è generalmente inferiore all'anno, sono in grado di offrire una vasta gamma di servizi, non solo orientati all'alloggio e alla degustazione dei prodotti, ma anche ad attività sportive, compreso trekking, equitazione, escursioni, ecc. oltre a corsi vari. La Provincia che ne conta il maggior numero è quella di Bologna (114) seguita da Forlì-Cesena (105).

La tipologia extralberghiera che tra il 2002 e il 2009 ha perso terreno è stata quella dei rifugi, i cui esercizi sono diminuiti da 53 a 26, senza tuttavia intaccare la disponibilità dei posti letto passati da 657 a 723. Il non elevato profilo della domanda turistica montana è probabilmente alla base di questo ridimensionamento, ma chi ha continuato l'attività ha cercato di ristrutturare l'offerta. I campeggi sono aumentati da 106 a 125, ma è un po' diminuita la disponibilità di posti letto, passata dai quasi 90.000 del 2002 ai circa 87.000 del 2009.

*Tabella 4 – Capacità ricettiva per tipologie di esercizi in Emilia-Romagna
Situazione al 31 dicembre 2008*

Tipologie	Esercizi	Letti	Camere	Bagni
Alberghi 5 stelle e 5 stelle lusso	10	1.321	671	704
Alberghi 4 stelle	427	54.132	27.136	27.941
Alberghi 3 stelle	2.440	177.996	89.816	92.743
Alberghi 2 stelle	962	38.141	21.150	21.747
Alberghi 1 stella	438	12.222	7.104	6.769
Residenze Turistico Alberghiere	226	12.480	7.554	5.441
Totale Alberghi	4.503	296.292	153.431	155.345
Campeggi e villaggi turistici	125	86.994	(...)	(...)
Alloggi in affitto	1.751	18.598	(...)	(...)
Alloggi agro-turistici	565	7.152	(...)	(...)
Ostelli per la gioventù	68	3.774	(...)	(...)
Case per ferie	134	13.856	(...)	(...)
Rifugi alpini	26	723	(...)	(...)
Altri esercizi ricettivi	1	494	(...)	(...)
Bed & Breakfast	1.406	6.280	(...)	(...)
Totale esercizi complementari e Bed & Breakfast	4.076	137.871	(...)	(...)

(...): Dato non disponibile.

Fonte: Istat

2. Il bilancio consuntivo 2010 del turismo in Emilia-Romagna

a cura di *Trademark Italia*

2.1. Il turismo in Emilia-Romagna nel 2010

Il bilancio del movimento turistico 2010 in Emilia-Romagna presenta un andamento positivo in termini di arrivi, negativo sul fronte delle presenze. Il risultato si è prodotto per la minore disponibilità di spesa degli italiani, la crescente frammentazione delle vacanze e la riduzione della durata dei soggiorni.

Il movimento turistico in Emilia-Romagna

Arrivi	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	6.680.000	6.634.000	-0,7
STRANIERI	1.991.000	2.093.000	+5,1
TOTALE	8.671.000	8.727.000	+0,6

Presenze	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	40.679.000	39.712.000	-2,4
STRANIERI	10.704.000	10.804.000	+0,9
TOTALE	51.383.000	50.516.000	-2,6

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

La stima del dato annuale è elaborata sulla base dei bilanci consolidati dei comparti Riviera “estate” (maggio-settembre), Riviera “altri mesi”, Appennino (Bianco e Verde), Città d’Arte e d’Affari, Terme (aprile-ottobre). Sulla Riviera, in particolare, il dato relativo alla flessione degli arrivi del -1,9% è confermato dalla riduzione delle uscite ai caselli autostradali rilevata in tutti i mesi dell’estate.

A fronte di una flessione della domanda italiana, che ora rappresenta il 76% degli arrivi ed il 78,6% delle presenze regionali, la componente internazionale registra una crescita sia in termini relativi, dovuta alla riduzione delle presenze italiane, sia in valori assoluti per l’incremento di arrivi e presenze internazionali nelle Città d’Arte e

d'Affari e degli arrivi in Riviera. Ora la quota internazionale raggiunge il 24% degli arrivi e il 21,4% delle presenze turistiche regionali.






Il movimento nei comparti turistici dell'Emilia-Romagna

Comparto	ARRIVI			PRESENZE		
	2009	2010	Var. % 10/09	2009	2010	Var. % 10/09
Riviera Estate	4.740.000	4.651.000	-1,9	39.030.000	37.960.000	-2,7
Riviera Altri mesi	1.036.000	1.094.000	+5,6	3.436.000	3.544.000	+3,1
Appennino	325.000	311.000	-4,3	2.638.000	2.583.000	-2,1
Città d'arte	2.227.000	2.333.000	+4,8	4.554.000	4.749.000	+4,3
Terme	343.000	338.000	-1,5	1.725.000	1.680.000	-2,6
TOT. REGIONE	8.671.000	8.727.000	+0,6	51.383.000	50.516.000	-1,7

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

Il quadro sintetico della performance turistica 2010 si presenta così:

Il movimento nei comparti turistici dell'Emilia-Romagna

RIVIERA (Estate)	
RIVIERA (altri mesi)	
APPENNINO	
CITTÀ D'ARTE E D'AFFARI	
TERME	

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

L'Osservatorio regionale monitora annualmente l'andamento congiunturale. Il lavoro di ricerca descrive la performance turistica:

- **ex ante**, con le previsioni e la stima della performance turistica nazionale, intervistando un campione rappresentativo di italiani che normalmente fanno vacanze (20^a Indagine 2011: dove vanno in vacanza gli italiani). Per facilitare il lavoro di promozione e commercializzazione degli operatori, inoltre, l'Osservatorio produce annualmente (18^a edizione nel 2011) uno studio sull'andamento socio-economico

dei principali Paesi europei dal titolo “Rapporto previsionale sulle vacanze degli europei”;

- **durante l'anno**, analizzando l'andamento del turismo balneare, appenninico, termale e delle città capoluogo attraverso
 - il panel regionale,
 - il Monitor delle strutture ricettive,
 - i dati autostradali (uscite ai caselli della Riviera),
 - i dati aeroportuali,
 - il monitoraggio dei consumi, dei viaggi e degli spostamenti d'affari.

Grazie a un collaudato panel di operatori alberghieri ed extralberghieri che collabora con Trademark Italia da oltre un decennio – dimostrando di essere uno strumento affidabile per comprendere e misurare le crisi, le crescite, le luci e le ombre del movimento turistico –, l'Osservatorio informa periodicamente e tempestivamente le istanze regionali;

- **ex post**, con il consuntivo dell'andamento effettivo annuale e stagionale, ottenuto interpellando un campione di operatori turistici e di intermediari qualificati (dotati di tecnologie informatiche e di specializzazione settoriale), attraverso cui è possibile approfondire il dato generale, superare l'elusione nelle registrazioni, misurare la performance extralberghiera (appartamenti turistici in affitto) che non ha riscontri statistici ufficiali.

Il campione classico di 1.506 operatori turistici alberghieri ed extralberghieri, comprende un panel di intermediari e operatori delle affittanze balneari che consente di accedere a un'offerta ricettiva cinque volte superiore a quella dell'ISTAT. Trademark Italia realizza osservazioni sulla congiuntura turistica dal 1984. Numerosi operatori, gestori, intermediari dirigenti che in quegli anni iniziarono a collaborare per l'Osservatorio sono ancora oggi testimoni disponibili ad approfondimenti. L'Osservatorio realizza in parallelo interviste dirette, colloqui in profondità e sondaggi sul campo (con il metodo Gallup).

Trademark Italia analizza i dati di bilancio di numerosi operatori turistici italiani delle coste venete, liguri, romagnole, abruzzesi, laziali, toscane e pugliesi. In qualità di consulente del maggiore istituto di credito nazionale, ha accesso ad informazioni congiunturali relative a 18 Regioni e province autonome (dalla Valle d'Aosta alla Sicilia, dalla Sardegna al Trentino).

2.2. La Riviera dell'Emilia-Romagna

2.2.1. *Il turismo balneare 2010 in Italia*

Il sondaggio del panel nazionale (550 operatori turistici) evidenzia che la fase recessiva ha segnato le destinazioni più famose e intere regioni balneari. Si può affermare – a chiusura di stagione – che la flessione presenta più volti, ma che l'andamento turistico dell'estate sulle coste italiane è stato negativo. Si ricavano dalle interviste alcune chiavi di lettura del risultato quantitativo.

- *Le difficoltà del turismo non sono conseguenza esclusiva della recessione; una quota importante di flessione viene dalla insufficiente qualità dell'offerta turistica.*
- *Gli italiani frammentano ancora di più i periodi di vacanza. Nel 2010 accorciano anche il raggio di allontanamento da casa (vacanze più corte, più convenienti e anche più vicine).*
- *Vacanze estive **meno** costose. La spasmodica ricerca di vacanze più convenienti premia le aree balneari dell'Adriatico più vicine ai serbatoi turistici del Nord e del Centro. Presentano le migliori performance Lidi Veneti, Riviera Romagnola, Coste Marchigiane e alcune zone della Liguria e della Toscana dove le formule di alloggio sono più flessibili e meno "care". La Puglia sembra ottenere risultati migliori rispetto ad altre Regioni turistiche.*
- *Continua il trend positivo del turismo "all'aria aperta", anche sul fronte della clientela internazionale.*
- *Anno difficile per gli agriturismi (numerosi gestori segnalano cali di domanda ma anche attriti generazionali che minacciano il futuro della gestione familiare).*
- *Bilancio drammatico per gli appartamenti turistici in affitto in tutto il Paese. Le aree balneari del Nord, del Centro, del Sud e delle Isole registrano un crollo delle affittanze di media durata (oltre 2 settimane).*

Gli effetti della concorrenza internazionale sulle risposte del panel

Numerosi operatori affermano di non avere risentito della crisi grazie alla contrazione dei viaggi all'estero. La riduzione del 15% delle partenze per le destinazioni extra-mediterranee può essere considerata una delle ragioni della "tenuta" di intere aree turistiche.

La crisi delle partenze, secondo i maggiori tour operator, ha riguardato le destinazioni internazionali, dagli USA al Sud America, dall'Asia al Medio Oriente. Positiva invece la domanda di pacchetti a basso costo per Egitto, Tunisia e Marocco.

Performance negative si sono registrate per la Spagna continentale Minorca, Maiorca e Canarie. Positivi sono stati i risultati per le isole Formentera e Ibiza che hanno sottratto quote di giovani turisti alla Sardegna.

La Grecia, protagonista di turbolenze e problemi sociali, registra una pessima stagione turistica (-8%). Vola la Turchia, meta preferita della clientela tedesca e russa (ma non italiana). Si registra crisi per le destinazioni orientali, da Dubai fino al Giappone.

La Cina aumenta i suoi numeri turistici grazie ai visitatori dell'EX-PO 2010. Numeri negativi si riscontrano per le isole dell'Oceano Indiano (Maldiva, Seychelles e Mauritius). Negativa è anche la performance delle aree Caraibiche, nonostante l'ondata di sconti e di pacchetti low cost.

Un dato positivo è quello delle crociere mediterranee. Gli armatori e i gestori di grandi navi lamentano di avere abbassato i prezzi per fronteggiare la recessione ma di non riuscire, a queste condizioni, a rientrare negli investimenti. Si prospetta l'aumento dei prezzi a due cifre per il 2011.

Occupazioni elevate dei voli low cost si registrano per tutte le capitali europee. La vendita di passeggeri agli aeroporti in "crisi esistenziale" (sotto la soglia di 1 milione di passeggeri annui) continua a colpi di contributi promozionali. I *low cost fanatics* nel 2010 sono milioni e si dirigono volentieri verso "destinazioni che turistiche non erano e non sono", ma che si strutturano per ospitare turisti poco esigenti (Bristol, Reus, Alicante sono esempi di destinazioni caratterizzate da basso prezzo e modesto comfort turistico).

Sintesi del sondaggio "Estate 2010 in Italia" (alberghiero ed extralberghiero)

Vista la collocazione del Ferragosto nel calendario (cadeva di domenica) e considerato che dal 2001 l'Italia ha imparato a restare funzionante ed attiva per tutta la prima settimana di agosto, le coste italiane sono state *parzialmente scariche fino al 6 agosto*.

Il ***pienone*** per tutti è iniziato domenica 8 ed è continuato fino al 21 (Sud e Isole), al 25 (Centro) e al 27 agosto sulle coste dell'Italia settentrionale. Secondo il 78,4% dei rispondenti al Panel Nazionale di Trademark Italia la stagione estiva si è chiusa con una perdita rispetto al 2009. Solo il 9,1% dei rispondenti parla di stabilità.

Considerato che è in corso la tendenza alla frammentazione del periodo di ferie, che tende a spezzare la vacanza principale in due o

più tronconi distribuiti su diverse destinazioni, si può ritenere che nel 2010 siano state perse almeno 16 milioni di presenze.

Stimando il fatturato medio di un giorno di vacanza in 95 euro, la perdita di giro d'affari dell'industria dell'ospitalità supererebbe il miliardo e mezzo di euro.

**L'ANDAMENTO TURISTICO
NELLE LOCALITÀ
BALNEARI ITALIANE
(Trend Estate 2010)**

<i>FORTE CRESCITA</i>		<i>oltre +10%</i>
<i>CRESCITA</i>		<i>tra +5% e +10%</i>
<i>LEGGERA CRESCITA</i>		<i>tra +1% e +5%</i>
<i>STABILITÀ</i>		<i>tra +1% e -1%</i>
<i>LEGGERA DIMINUZIONE</i>		<i>tra -1% e -5%</i>
<i>DIMINUZIONE</i>		<i>tra -5% e -10%</i>
<i>FORTE DIMINUZIONE</i>		<i>oltre -10%</i>



Fonte: Trademark Italia

Trend Estate 2010

Zona	Litorale	Trend 2010
Riviera Ligure	Riviera ligure di ponente	
	Riviera ligure di levante	
Lidi Veneti e Friulani	Lidi Veneti	
	Lidi Friulani	
Riviera dell'Emilia-Romagna	Riviera dell'Emilia-Romagna Nord	
	Riviera dell'Emilia-Romagna Sud	
Mare Toscana	Versilia	
	Altre coste e isole toscane	
Mare centro Italia	Litorale delle Marche	
	Litorale e Isole del Lazio	
	Costa abruzzese	
Mare sud Adriatico	Litorale Molisano	
	Gargano e coste Pugliesi	
Mare sud Tirreno	Golfo di Napoli e Isole	
	Costiera Amalfitana e Cilento	
	Calabria tirrenica	
Mare Ionio	Coste lucane	
	Calabria ionica	
Mare Sicilia	Sicilia orientale e Isole	
	Sicilia occidentale e Isole	
Mare Sardegna	Sardegna settentrionale	
	Sardegna meridionale	

2.2.2. L'andamento dell'estate 2010 sulla Riviera

ESTATE 2010 (MAGGIO-SETTEMBRE)

Il bilancio totale dell'Estate 2010 (maggio-settembre) sulla Riviera dell'Emilia-Romagna registra una flessione del -1,9% degli arrivi (-89.000) e del -2,7% delle presenze turistiche (1.070.000 in meno).

Bilancio Maggio-Settembre 2010

PROVENIENZA DEI CLIENTI	ARRIVI			PRESENZE		
	2009	2010	Var. % 10-09	2009	2010	Var. % 10-09
ITALIANI	3.778.000	3.678.000	-2,6	31.321.000	30.305.000	-3,2
STRANIERI	962.000	973.000	1,1	7.709.000	7.655.000	-0,7
TOTALE	4.740.000	4.651.000	-1,9	39.030.000	37.960.000	-2,7

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

A fronte di una diminuzione del $-2,6\%$ degli arrivi italiani, emerge una buona performance della domanda internazionale che evidenzia un progresso degli arrivi del $+1,1\%$. La progressiva diminuzione della durata dei soggiorni produce una contrazione delle presenze turistiche che a fine estate sono 1.070.000 in meno rispetto alla stagione precedente. Il dettaglio dei singoli mesi evidenzia il seguente andamento:

MAGGIO-GIUGNO

- **Il bimestre maggio-giugno** ha registrato una flessione del $7,4\%$ (il bimestre rappresenta il 22% circa del movimento stagionale complessivo) e questo significa la perdita di circa 700.000 presenze.

Bilancio Maggio-Giugno 2010

PROVENIENZA DEI CLIENTI	ARRIVI			PRESENZE		
	2009	2010	Var. % 10-09	2009	2010	Var. % 10-09
ITALIANI	1.483.000	1.383.000	-6,7	6.834.000	6.207.000	-9,2
STRANIERI	343.000	347.000	1,2	2.420.000	2.358.000	-2,6
TOTALE	1.826.000	1.730.000	-5,3	9.254.000	8.565.000	-7,4

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

LUGLIO

- **Il mese di luglio** presenta un saldo negativo per la domanda italiana, mentre si registra una certa euforia degli operatori per la buona performance del movimento internazionale: la *clientela tedesca* risul-

ta in diminuzione (-4/5% circa), ma è stata compensata dagli aumenti di clientela francese, belga, russa, polacca, olandese e danese.

Il bilancio complessivo del mese di luglio 2010 (nonostante la generale *impressione* di positività numerica) risulta del -2,2% in termini di presenze italiane e del +0,7% per quanto riguarda le presenze internazionali. La perdita di movimento del mese è contenuta (-1,5%) e si attesta su 151.000 presenze.

Bilancio Luglio 2010

PROVENIENZA DEI CLIENTI	ARRIVI			PRESENZE		
	2009	2010	Var. % 10-09	2009	2010	Var. % 10-09
ITALIANI	837.000	843.000	0,7	7.637.000	7.469.000	-2,2
STRANIERI	277.000	283.000	2,2	2.357.000	2.374.000	0,7
TOTALE	1.114.000	1.126.000	1,1	9.994.000	9.843.000	-1,5

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

AGOSTO

Il mese di agosto, dal 1995 ha sempre assicurato una sostanziale "stabilità" delle presenze turistiche della Riviera. Nel 2010:

1) gli operatori più dinamici, che hanno riqualificato o migliorato il servizio, confermano un soddisfacente andamento del giro d'affari, aumenti di domanda e clientela migliore;

2) i gestori di alberghi "datati", in posizioni non favorevoli rispetto al mare, hanno dichiarato una contrazione di arrivi e presenze (tra il 5 e il 10%);

3) gli albergatori delle prime due linee rispetto al mare hanno risentito della recessione, in particolare nella prima settimana di agosto, ottenendo però un fine mese migliore rispetto al 2009, anche in termini economici.

L'andamento mensile complessivo presenta una flessione generale del movimento in Riviera del -1,7% (minori presenze sia di italiani che di stranieri), con una perdita nel periodo di 264.000 presenze. La contrazione sembra compensata da un generale aumento dei prezzi nelle settimane centrali del mese.

Bilancio Agosto 2010

PROVENIENZA DEI CLIENTI	ARRIVI			PRESENZE		
	2009	2010	Var. % 10-09	2009	2010	Var. % 10-09
ITALIANI	1.125.000	1.113.000	-1,1	13.664.000	13.424.000	-1,8
STRANIERI	212.000	210.000	-0,9	1.903.000	1.879.000	-1,3
TOTALE	1.337.000	1.323.000	-1,0	15.567.000	15.303.000	-1,7

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

SETTEMBRE

• **Il mese di settembre**, favorito da buone condizioni meteorologiche nella prima parte e dalla combinazione di turismo balneare, commerciale e congressuale, ha registrato un andamento soddisfacente, con risultati positivi per molti operatori della Riviera.

Bilancio Settembre 2010

PROVENIENZA DEI CLIENTI	ARRIVI			PRESENZE		
	2009	2010	Var. % 10-09	2009	2010	Var. % 10-09
ITALIANI	333.000	339.000	1,8	3.186.000	3.205.000	0,6
STRANIERI	130.000	133.000	2,3	1.029.000	1.044.000	1,5
TOTALE	463.000	472.000	1,9	4.215.000	4.249.000	0,8

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

Con un incremento del +1,9% degli arrivi e del +0,8% delle presenze, questo mese (pur pesando per circa l'11% delle presenze stagionali) ha contribuito a migliorare la performance balneare complessiva che a fine stagione si presenta così:

PARCHI DI DIVERTIMENTO	
CAMPEGGI	
ALLOGGI TURISTICI	
STABILIMENTI BALNEARI	
INTRATTENIMENTO NOTTURNO	
ESERCIZI COMMERCIALI FISSI	

2.2.3. Appendice statistica

Questa Appendice raccoglie i dati oggettivi elaborati dall'Osservatorio Turistico Regionale per consolidare gli elementi e le affermazioni scaturite dai sondaggi.

A. IL MOVIMENTO AUTOSTRADALE

Il movimento in uscita ai caselli autostradali della Riviera dell'Emilia-Romagna nel periodo maggio-settembre 2010 registra una flessione del -0,5% rispetto allo stesso periodo dell'estate 2009.

Le cifre riguardano il cosiddetto "traffico leggero", ovvero le sole automobili il cui numero è collegabile all'afflusso di turisti nelle singole aree, località e destinazioni. Considerata la fase di recessione, i dati sono stati depurati dal movimento relativo al "traffico pesante", che negli ultimi mesi ha presentato forti variazioni negative.

Arrivi ai caselli autostradali della Riviera (traffico leggero) nel periodo maggio-settembre

MAGGIO-SETTEMBRE	2009	2010	% 10/09
FERRARA SUD	1.381.367	1.365.728	-1,1
RAVENNA	1.299.259	1.252.343	-3,6
FORLÌ	1.124.157	1.170.239	+4,1
CESENA NORD	1.209.118	1.230.195	+1,7
CESENA	1.046.142	1.039.837	-0,6
RIMINI NORD	1.619.270	1.583.961	-2,2
RIMINI SUD	1.944.713	1.941.860	-0,1
RICCIONE	1.356.783	1.328.980	-2,0
CATTOLICA	1.268.713	1.272.441	+0,3
TOTALE RIVIERA	12.249.522	12.185.584	-0,5

Elaborazione TMI su dati Autostrade per l'Italia S.p.A.

Pur mantenendosi al di sopra della soglia dei 12 milioni di autoveicoli in uscita nel periodo maggio-settembre (superata nel 2009), il saldo del movimento estivo risulta per la prima volta negativo, un campanello d'allarme ancora più significativo se si considera che nello stesso periodo Autostrade per l'Italia s.p.a. stima un incremento fisiologico del movimento autostradale complessivo nazionale del 2,5-3% mensile. L'andamento nelle singole località evidenzia performance

differenziate: si rilevano risultati superiori alla media a Forlì, Cesena Nord (uscita privilegiata da chi si dirige a Mirabilandia provenendo da sud) e Cattolica.

Il dettaglio dei singoli mesi evidenzia una flessione del -1,7% a maggio, penalizzato da negative condizioni meteo, in particolare nei week-end. Nel mese di giugno, al contrario, l'accentuata variabilità meteo e la concentrazione del maltempo in 3 week-end su 4, non ha frenato il movimento in auto verso la Riviera, che chiude con una crescita del +1,9% rispetto al 2009.

Arrivi ai caselli autostradali della Riviera (traffico leggero)

MAGGIO	2009	2010	% 10/09
FERRARA SUD	274.148	263.969	-3,7
RAVENNA	257.452	226.552	-12,0
FORLÌ	237.860	257.213	+8,1
CESENA NORD	237.294	236.275	-0,4
CESENA	196.420	190.132	-3,2
RIMINI NORD	297.374	301.736	+1,5
RIMINI SUD	397.984	400.925	+0,7
RICCIONE	249.350	239.147	-4,1
CATTOLICA	239.873	231.308	-3,6
TOTALE RIVIERA	2.387.755	2.347.257	-1,7

GIUGNO	2009	2010	% 10/09
FERRARA SUD	270.429	279.516	+3,4
RAVENNA	259.091	268.124	+3,5
FORLÌ	230.977	240.902	+4,3
CESENA NORD	228.896	240.981	+5,3
CESENA	215.027	220.004	+2,3
RIMINI NORD	324.707	313.162	-3,6
RIMINI SUD	388.001	388.688	+0,2
RICCIONE	265.234	269.804	+1,7
CATTOLICA	256.081	262.853	+2,6
TOTALE RIVIERA	2.438.443	2.484.034	+1,9

Elaborazione TMI su dati Autostrade per l'Italia S.p.A.

2. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2010 DEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

Nel mese di luglio, la stabilità meteo con temperature spesso superiori alla media stagionale e caldo afoso, ha spinto numerosi turisti ed escursionisti verso la Riviera, ma le uscite ai caselli hanno registrato una leggera flessione, pari a -0,7% rispetto al 2009. In agosto il trend si è confermato, con una diminuzione del traffico in uscita del -1,0%, accentuato dalla variabilità meteo che ha penalizzato soprattutto la prima metà del mese. Anche il risultato di settembre (-1,1%) è direttamente imputabile alle negative condizioni meteo che hanno frenato il traffico escursionistico nel finale di stagione.

Arrivi ai caselli autostradali della Riviera (traffico leggero)

LUGLIO	2009	2010	% 10/09
FERRARA SUD	310.526	305.122	-1,7
RAVENNA	308.988	299.669	-3,0
FORLÌ	232.556	234.314	+0,8
CESENA NORD	259.019	263.630	+1,8
CESENA	245.444	243.842	-0,7
RIMINI NORD	359.894	352.019	-2,2
RIMINI SUD	416.589	418.567	+0,5
RICCIONE	311.571	305.769	-1,9
CATTOLICA	282.561	284.667	+0,7
TOTALE RIVIERA	2.727.148	2.707.599	-0,7

AGOSTO	2009	2010	% 10/09
FERRARA SUD	272.894	267.840	-1,9
RAVENNA	264.106	252.050	-4,6
FORLÌ	177.485	187.200	+5,5
CESENA NORD	246.312	248.621	+0,9
CESENA	219.479	214.732	-2,2
RIMINI NORD	344.943	337.404	-2,2
RIMINI SUD	365.936	364.143	-0,5
RICCIONE	298.471	288.200	-3,4
CATTOLICA	263.657	268.522	+1,8
TOTALE RIVIERA	2.453.283	2.428.712	-1,0

SETTEMBRE	2009	2010	% 10/09
FERRARA SUD	253.370	249.281	-1,6
RAVENNA	209.622	205.948	-1,8
FORLÌ	245.279	250.610	+2,2
CESENA NORD	237.597	240.688	+1,3
CESENA	169.772	171.127	+0,8
RIMINI NORD	292.352	279.640	-4,3
RIMINI SUD	376.203	369.537	-1,8
RICCIONE	232.157	226.060	-2,6
CATTOLICA	226.541	225.091	-0,6
TOTALE RIVIERA	2.242.893	2.217.982	-1,1

Elaborazione TMI su dati Autostrade per l'Italia S.p.A.

B. IL MOVIMENTO AEROPORTUALE

La concentrazione dei trasporti aerei regionali in “un sistema unico perfettamente servito, che segue le vocazioni dei territori” (Bologna come *hub* principale e Rimini-Forlì per turismo-commercio-affari), è la soluzione che emerge anche da questa analisi.

Dopo un bilancio consuntivo 2009 negativo per gli scali aeroportuali di Rimini e Forlì, infatti, l'andamento del movimento dei passeggeri nel 2010 ha evidenziato una buona ripresa, con prospettive incoraggianti per il futuro.

IL MOVIMENTO ALL'AEROPORTO DI RIMINI

Il bilancio relativo al movimento nel periodo gennaio-settembre 2010 all'**Aeroporto Federico Fellini di Rimini** evidenzia una crescita degli arrivi internazionali del +50,8% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

Il forte incremento dalla Russia (+97,7%) consente a questo mercato di rappresentare oggi oltre il 50% del traffico internazionale all'Aeroporto di Rimini.

Forte incremento degli arrivi anche dalla Germania, che passano da circa 25.000 a circa 32.000 in 9 mesi (+27,6%), con buone prospettive di crescita anche per la prossima stagione estiva.

Anche il movimento dal mercato inglese presenta un forte recupe-

ro (+42,5%), anche se in diversi periodi dell'anno si tratta prevalentemente di clientela italiana di ritorno dalla Gran Bretagna.

Gli arrivi dai Paesi scandinavi registrano una sostanziale tenuta (+4,8%), ma con volumi molto ridotti per le potenzialità di questi mercati. L'area del Be.Ne.Lux., al contrario, registra un ulteriore secco ridimensionamento: da 9.500 arrivi del 2009 a 7.500 arrivi nel 2010 (-21%).

Movimento di passeggeri in arrivo all'Aeroporto di Rimini

GENNAIO-SETTEMBRE	2009	2010	% Var. 10/09
Passeggeri STRANIERI	139.448	210.288	+50,8
RUSSIA (e altri paesi C.S.I.)	53.846	106.430	+97,7
GERMANIA	24.917	31.783	+27,6
SCANDINAVIA (FI, NO, SVE)	11.100	11.636	+4,8
BE.NE.LUX. (B, NL, LUX)	9.562	7.552	-21,0
GRAN BRETAGNA	17.686	25.195	+42,5
Passeggeri ITALIANI	14.784	9.583	-35,2
Passeggeri TOTALI in arrivo	154.232	219.871	+42,6

Elaborazioni Trademark Italia su dati AERADRIA

IL MOVIMENTO ALL'AEROPORTO DI FORLÌ

Nel periodo aprile-settembre 2010 il traffico all'**Aeroporto Luigi Ridolfi di Forlì** registra un incremento del +44,5% degli arrivi internazionali rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. La flessione del traffico nazionale (-5,9%), tuttavia, comprime la crescita complessiva del periodo nell'ordine del +18,7%.

La riduzione del movimento dalla Germania (-15%) e dalla Russia (-25,2%), è stata ampiamente compensata dalla crescita del movimento in arrivo dalla Polonia (+11,3%) ed in particolare dal boom di arrivi dalla Romania (+144,2%), che oggi rappresenta il principale bacino di provenienza dei passeggeri internazionali.

In forte recupero il movimento dal Regno Unito (+188,3%), anche se con volumi estremamente ridotti per le potenzialità di questo mercato.

Movimento di passeggeri in arrivo all'Aeroporto di Forlì

APRILE-SETTEMBRE	2009	2010	Var. % 10/09
Passeggeri STRANIERI	81.246	117.433	+44,5
GERMANIA	5.492	4.667	-15,0
RUSSIA E C.S.I.	18.660	13.951	-25,2
POLONIA	18.086	20.136	+11,3
ROMANIA	13.587	33.183	+144,2
REGNO UNITO	1.338	3.858	+188,3
Passeggeri ITALIANI	85.777	80.752	-5,9
Passeggeri TOTALI in arrivo	167.023	198.185	+18,7

Elaborazioni Trademark Italia su dati SEAF

IL MOVIMENTO ALL'AEROPORTO DI BOLOGNA

Dopo un bilancio 2009 molto positivo, con un incremento dei passeggeri del +13,3% rispetto al 2008 (ed il nuovo record di traffico, con 4.774.697 passeggeri, circa 560 mila in più), anche nel 2010 all'**Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna** prosegue il trend di crescita. Fino al mese di marzo i dati sono stati certamente influenzati dall'apertura della base Ryanair del 30 marzo 2009, che ha portato all'Aeroporto di Bologna circa 1.300.000 passeggeri, il 22% circa del totale dei passeggeri del "Marconi", distribuiti su 26 destinazioni di cui 12 nuove per lo scalo. Dal mese di aprile si è conclusa la fase influenzata dal movimento prodotto dai voli Ryanair e si è potuto valutare l'effettivo andamento dello scalo bolognese.

Nonostante il traffico del mese di aprile ed in parte del mese di maggio sia stato pesantemente influenzato dall'"effetto vulcano" (l'eruzione del vulcano islandese Eyjafjallajokull ha provocato la cancellazione di oltre 100.000 voli), nei primi 9 mesi del 2010 i passeggeri complessivi hanno superato per la prima volta i 4 milioni, con un incremento del +14,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La crescita è stata più accentuata per i passeggeri internazionali (+17,3%) rispetto a quelli nazionali (+7,9%).

Per quanto riguarda le tipologie di vettore, i passeggeri sui voli di linea tradizionali continuano a detenere la quota maggioritaria del traffico dello scalo (52,7%), mentre i passeggeri dei voli low cost sono arrivati al 35,7%. Il resto dei passeggeri (10,4%) ha utilizzato voli charter.

Movimento di passeggeri all'Aeroporto di Bologna

GENNAIO - SETTEMBRE	2009	2010	Var. % 10/09
Passeggeri NAZIONALI	1.086.316	1.171.809	+7,9
Passeggeri INTERNAZIONALI	2.559.005	3.001.789	+17,3
Passeggeri TOTALI	3.645.321	4.173.598	+14,5
Voli di Linea (passeggeri - quota)		2.197.942	52,7
Voli Charter (passeggeri - quota)		432.446	10,4
Voli Low Cost (passeggeri - quota)		1.488.020	35,7

Fonte: Elaborazioni Trademark Italia su dati SAB

C. L'ANDAMENTO METEO

Il buon andamento meteo rilevato nel 2008 e nel 2009 lasciava prevedere condizioni meteo meno favorevoli per l'estate 2010, così come il maltempo che ha penalizzato l'estate del 2010 consente di sperare in situazioni climatiche più favorevoli per le vacanze del 2011.

ANDAMENTO METEO 2010

Mese	Sole	Variabile	Nuvol./Pioggia
MAGGIO	17 gg. (-7)	9 gg. (+5)	5 gg. (+2)
GIUGNO	22 gg. (+3)	2 gg. (-5)	6 gg. (+2)
LUGLIO	26 gg. (-1)	4 gg. (=)	1 g. (+1)
AGOSTO	22 gg. (-5)	4 gg. (+1)	5 gg. (+4)
SETTEMBRE	17 gg. (-7)	9 gg. (+5)	4 gg. (+2)
ESTATE 2010	104 gg.	28 gg.	21 gg.
ESTATE 2009	121 gg.	22 gg.	10 gg.
Diff. 2010/2009	-17 gg.	+6 gg.	+11 gg.
Var. % 10/09	-14,0%	+27,3%	+110,0%

Osservazioni di Trademark Italia: le rilevazioni sono la media delle condizioni meteo della costa emiliano-romagnola (da Comacchio a Cattolica).

In effetti, la prima parte dell'estate, definita "pessima o penalizzante" dagli operatori e dai turisti pendolari, ha fatto perdere buona parte del turismo di maggio e almeno 3 week-end del mese di giugno. In luglio si sono sostanzialmente confermate le eccellenti condizioni meteo del 2009, mentre in agosto sono aumentate sensibilmente le giornate di tempo sfavorevole (+4), a discapito delle giornate di pie-

no sole (-5). Nel mese di settembre si sono ridotte drasticamente le giornate di pieno sole, ma in particolare nella seconda metà del mese, consentendo a diversi operatori di chiudere in maniera soddisfacente una stagione che è annoverabile tra quelle “difficili”.

D. FLASH SUI CONSUMI 2010

Le interviste ai distributori alimentari sono un supporto alle valutazioni degli intervistati e mirano ad interpretare l'andamento delle voci “chiave” che perfezionano la fotografia stagionale. Grazie ai grandi distributori è possibile tracciare l'evoluzione della pensione completa alberghiera (gli acquisti di petti di pollo, di tacchino, fesa e polpa di vitellone, carré e filoni di suino, filetti di sogliola, pangasio e branzino, ecc.).

Secondo la metodologia collaudata dell'Osservatorio balneare, le rilevazioni servono a delineare una situazione di acquisti di prodotti alimentari *leggermente inferiore* a quella del 2009 (meno pensioni complete). Alcuni distributori segnalano un innalzamento della domanda di prodotti nuovi, di gamma superiore e di acquisti di dessert preconfezionati e di alimenti speciali per la piccola colazione che invitano ad immaginare un'evoluzione dell'offerta.

IL BAROMETRO DEI CONSUMI 2010

MERCATI AMBULANTI	
ACQUISTI ALIMENTARI	
BEVANDE	
ENERGIA	
ACQUA	
RIFIUTI SOLIDI URBANI	
GIORNALI	

Panel consumi indiretti Trademark Italia

L'Osservatorio interpella regolarmente anche i distributori di bevande, di gelati, di prodotti per la pulizia, di giornali: la diminuzione apparente dei consumi si colloca sul 3%. Per quanto riguarda i rifiuti solidi urbani è cambiato il metodo di raccolta dei diversi Comuni e il dato non è comparabile con il 2009. I consumi di energia e acqua sono stimati in leggero calo a conferma di un movimento turistico leggermente inferiore a quello dell'anno precedente. La

situazione climatica potrebbe essere la ragione del contenimento dei consumi di energia.

2.3. Le città d'arte e d'affari dell'Emilia-Romagna

2.3.1. Lo scenario delle città italiane nel 2010

Anche nel 2010 la recessione ha continuato a pesare sulle spese di viaggio sia delle aziende che della clientela individuale e indipendente. Le aziende hanno imparato ad esigere dagli alberghi convenzioni largamente scontate, la clientela individuale a cercare su internet l'opzione di alloggio più bassa, le OTA a presentare gli alberghi in ordine di prezzo e non di qualità. Così questi atteggiamenti hanno penalizzato, ma solo in parte, le città d'arte e d'affari dell'intero Paese. Si è verificata, in sostanza, una leggera ripresa dell'indice di occupazione camere, una reazione competitiva al ribasso dei prezzi in tutto il comparto alberghiero, un aumento dei pernottamenti nelle città capoluogo.

L'utilizzo generale della leva dei prezzi, che non è mai stata caratteristica condivisa dell'offerta alberghiera italiana, ha segnato il mercato. Evidentemente la recessione ha cambiato gli atteggiamenti imprenditoriali. La performance del 2010 si è conclusa con il movimento in crescita per la maggioranza delle città d'arte e d'affari italiane, un andamento migliore rispetto all'anno precedente e una leggera contrazione dei prezzi.

Il sistema alberghiero italiano, secondo le rilevazioni mensili di *Italian Hotel Monitor*, uno strumento di monitoraggio dell'occupazione camere e del prezzo medio negli alberghi a 5, 4 e 3 stelle ad apertura annuale di 46 capoluoghi di provincia italiani, ha anch'esso evidenziato la ripresa del movimento, con incrementi dell'occupazione camere in tutti i mesi del 2010, ad esclusione di dicembre, mese penalizzato dalle pessime condizioni meteo.

Le città che hanno visto migliorare l'indice di occupazione camere al di sopra della media nazionale (Torino, Bologna, Milano, Siena, Napoli, Firenze, Bari e Palermo), hanno beneficiato di un incremento della clientela internazionale che ha mitigato gli effetti della riduzione del traffico alberghiero italiano. Dove il turismo internazionale non incide sul movimento complessivo (o non ha dimensioni importanti), si rileva invece una performance inferiore alla media o addirittura negativa rispetto al 2009.

Indice di occupazione camere 2010 negli alberghi delle città italiane

Mese	% 5 stelle	Var su 2009	% 4 stelle	Var su 2009	% 3 stelle	Var su 2009
Gennaio	43,9	+1,3	49,1	+3,5	48,7	+0,8
Febbraio	50,9	+2,1	55,8	+3,9	54,1	-0,5
Marzo	63,3	+2,0	63,8	+3,9	61,8	+2,0
Aprile	64,2	+2,6	66,7	+1,5	65,2	+0,9
Maggio	71,1	+3,3	73,9	+4,4	68,9	+1,0
Giugno	69,4	+2,8	65,2	+3,0	65,7	+0,6
Luglio	74,4	+3,1	68,1	+2,9	70,3	+0,4
Agosto	58,3	+2,3	61,6	+2,3	66,2	+0,1
Settembre	72,9	+3,9	77,4	+4,4	73,4	+0,8
Ottobre	77,7	+4,7	74,2	+2,6	67,0	-0,3
Novembre	61,7	+2,5	62,0	+1,4	58,7	+0,4
Dicembre	46,1	-4,4	49,9	-1,4	53,4	-0,3
Gen - Dic	62,8	+1,8	64,0	+2,6	62,8	+0,5

Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia

Ricavo medio per camera (2010) negli alberghi delle città italiane

Mese	5 stelle	Var % su 2009	4 stelle	Var % su 2009	3 stelle	Var % su 2009
Gennaio	294,11	+8,2	101,45	-4,6	60,94	-2,5
Febbraio	316,54	+5,5	101,26	-3,4	59,02	-5,6
Marzo	298,63	-0,5	102,81	-5,9	61,66	-5,0
Aprile	362,72	+2,7	119,94	-1,4	64,13	-2,0
Maggio	335,91	-2,3	109,70	-2,1	62,40	-2,6
Giugno	341,66	-1,6	117,22	-1,2	63,42	+0,6
Luglio	321,12	+6,3	104,42	+1,1	61,82	-5,2
Agosto	270,94	+2,4	96,71	-0,3	60,00	-3,9
Settembre	389,93	+6,3	126,07	+3,9	66,45	-0,2
Ottobre	353,46	+6,5	118,16	-2,1	71,83	-0,6
Novembre	301,42	+6,0	107,56	+1,0	61,87	-2,8
Dicembre	296,46	+3,7	103,01	+1,1	60,53	+0,7
Gen - Dic	327,69	+3,1	110,08	-1,0	63,16	-2,4

Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia

La situazione dei quartieri fieristici è negativa. Le Fiere registrano una progressiva contrazione di espositori e visitatori professionali che ha penalizzato alcune città sedi di quartieri fieristici minori. La crisi ha accentuato l'aggressività commerciale dei nuovi quartieri fieristici

di Milano e di Roma che tuttavia non raggiungono gli obiettivi di fatturato indicato nei budget di inizio anno.

A fronte del miglioramento degli indici di occupazione camere nella maggioranza delle città, si assiste alla riduzione dei prezzi (in diversi casi molto sensibile) che segna i bilanci alberghieri, che avranno bisogno di molto tempo per tornare ai livelli ante-crisi.

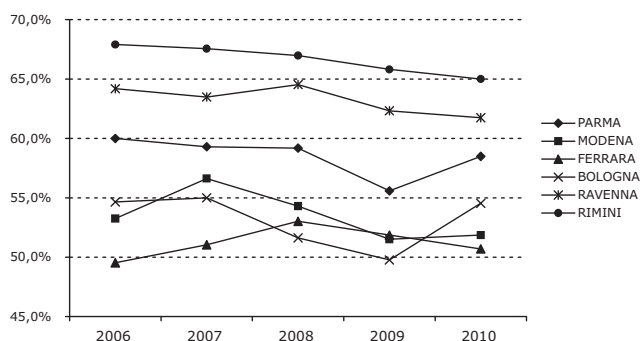
2.3.2. La performance delle città dell'Emilia-Romagna nel 2010

In uno scenario nazionale che vede la ripresa del movimento nelle maggiori città d'arte e d'affari, gli alberghi dei capoluoghi dell'Emilia-Romagna registrano un andamento soddisfacente in termini di occupazione camere.

Il dato rilevato da *Italian Hotel Monitor* su un campione altamente rappresentativo della realtà, evidenzia rispetto al 2009 una crescita del **tasso di occupazione camere** nella categoria *upscale* (4 stelle) a Bologna (+4,7), Parma (+2,9) e Modena (+0,4), e leggere flessioni a Ravenna (-0,5), Rimini (-0,8), Reggio Emilia (-0,9) e Ferrara (-1,2).

Tasso di occupazione camere (R.O.)
Categoria UPSCALE - 2006/2010
(valori percentuali)

CITTÀ D'ARTE E D'AFFARI	2006	2007	2008	2009	2010
PARMA	60,0	59,3	59,2	55,6	58,5
REGGIO EMILIA	67,9	67,6	67,0	65,8	65,0
MODENA	53,2	56,6	54,3	51,5	51,9
FERRARA	49,5	51,0	53,0	51,9	50,7
BOLOGNA	54,7	55,0	51,6	49,8	54,5
RAVENNA	64,2	63,5	64,5	62,3	61,8
RIMINI	67,9	67,6	67,0	65,8	65,0

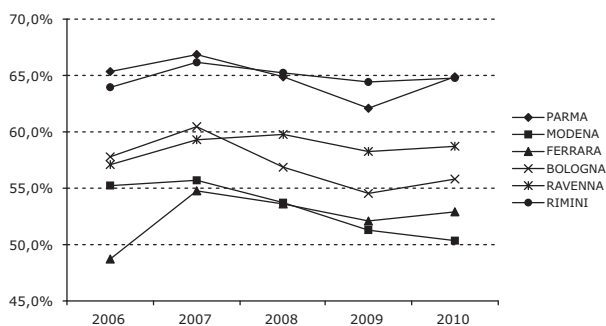


Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia

Per quanto riguarda gli alberghi della categoria *midscale* (3 stelle) si rileva una crescita dell'indice di occupazione camere in tutti i capoluoghi monitorati (da +0,4 punti di Ravenna e Rimini a +1,3 punti di Bologna, fino a +2,8 punti di Parma). Perdono punti Modena (-0,9) e Reggio Emilia (-2,1).

Tasso di occupazione camere (R.O.)
Categoria MIDSACLE - 2006/2010
(valori percentuali)

CITTÀ D'ARTE E D'AFFARI	2006	2007	2008	2009	2010
PARMA	65,3	66,9	64,9	62,1	64,9
REGGIO EMILIA	54,3	57,4	57,6	54,5	52,4
MODENA	55,2	55,7	53,7	51,3	50,4
FERRARA	48,7	54,8	53,6	52,1	52,9
BOLOGNA	57,8	60,5	56,9	54,5	55,8
RAVENNA	57,1	59,3	59,8	58,3	58,7
RIMINI	63,9	66,2	65,2	64,4	64,8



Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia

Nelle città non rilevate direttamente da Italian Hotel Monitor, i sondaggi periodici dell'Osservatorio Turistico Regionale evidenziano:

- a Forlì una riduzione del tasso di occupazione camere medio annuo di 2,4 punti rispetto al 2009 (da 51,0% a 48,6%);
- a Piacenza una crescita dell'occupazione camere di 1,3 punti (da 55,2% a 56,5%).

Le rilevazioni indicano che il miglioramento degli indici di occupazione camere è stato ottenuto attraverso una riduzione dei prezzi medi di vendita delle camere, che ha penalizzato i ricavi degli esercizi alberghieri.

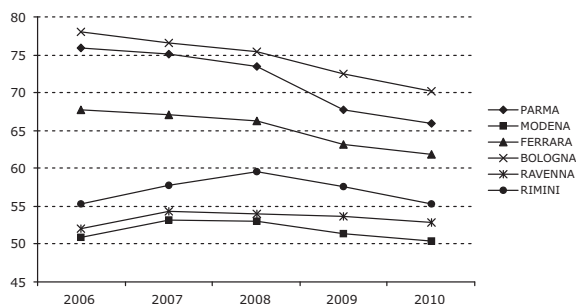
2. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2010 DEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

Nel 2010 il Monitor ha rilevato una **riduzione generalizzata del prezzo medio per camera**:

a. nella categoria midscale tra 2 e 3 euro sul 2009 (vedi tabella);

Ricavo medio per camera categoria MIDSCALE – 2006/2010

CITTÀ D'ARTE E D'AFFARI	2006	2007	2008	2009	2010
PARMA	75,88	75,11	73,41	67,69	66,00
REGGIO EMILIA	59,91	57,87	59,77	56,82	53,52
MODENA	50,86	53,10	53,04	51,37	50,37
FERRARA	67,78	67,02	66,21	63,21	61,89
BOLOGNA	77,98	76,63	75,41	72,44	70,20
RAVENNA	52,00	54,38	53,93	53,75	52,87
RIMINI	55,24	57,80	59,61	57,59	55,32



Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia

b. più leggera nella categoria upscale (vedi tabella).

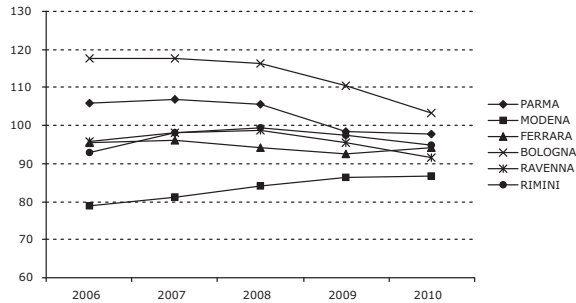
Ricavo medio per camera categoria UPSCALE – 2006/2010

CITTÀ D'ARTE E D'AFFARI	2006	2007	2008	2009	2010
PARMA	106,05	106,74	105,42	98,43	97,85
REGGIO EMILIA	79,79	85,07	87,30	89,46	90,27
MODENA	78,84	81,02	84,17	86,49	86,77
FERRARA	95,49	95,99	94,07	92,54	94,19
BOLOGNA	117,76	117,65	116,27	110,36	103,40
RAVENNA	95,89	98,09	98,80	95,41	91,63
RIMINI	92,74	98,17	99,38	97,47	94,94

Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia

A fronte di una riduzione a Bologna (-6,3%), Ravenna (-4,0%), Rimini (-2,6%) e Parma (-0,6%), il prezzo medio risulta in crescita a

Modena (+0,3%), Reggio Emilia (+0,9%) e Ferrara (+1,8%). La sensibile riduzione effettuata a Bologna ha ristretto la differenza tra i prezzi medi delle diverse città ad un livello inferiore ai 20 euro.



Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia

Complessivamente il bilancio consuntivo 2010 nelle maggiori città d'arte e d'affari dell'Emilia-Romagna presenta un incremento del +4,8% degli arrivi e del +4,3% delle presenze.

Il movimento turistico nelle Città d'Arte e d'Affari dell'Emilia-Romagna

Arrivi	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	1.494.000	1.539.000	+3,0
STRANIERI	733.000	794.000	+8,3
TOTALE	2.227.000	2.333.000	+4,8

Presenze	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	3.049.000	3.129.000	+2,6
STRANIERI	1.505.000	1.620.000	+7,6
TOTALE	4.554.000	4.749.000	+4,3

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

Per quanto riguarda l'internazionalizzazione, la clientela in arrivo dall'estero cresce dell'8,3%, le presenze salgono del 7,6%, grazie all'eccellente risultato ottenuto a Bologna (oltre il 15% in più di arrivi e presenze).

La competizione tra alberghi nuovi e alberghi storici risulta essere

il secondo elemento (dopo la concorrenza) a provocare strappi competitivi e una generale contrazione dei prezzi. In termini di marketing si può affermare che una riduzione dei prezzi rende di solito più *simpatica* e accessibile l'offerta di alloggio, rastrella clientela nuova, genera notorietà e passaparola positivi.

Nel caso di Bologna e Modena va evidenziato che il 2010 si è avvantaggiato delle nuove opportunità dei voli low cost che a decine sono presenti sullo scalo bolognese. Il recente accordo tra l'aeroporto di Bologna e Ryanair, la più famosa delle LCA, che ha incrementato il traffico dello scalo di oltre 1,5 milioni di passeggeri, ha migliorato sensibilmente la percezione degli europei riguardo all'accessibilità della nostra Regione.

Si può essere certi del fatto che la comparsa di Bologna tra le destinazioni che appaiono sui tabelloni *Departures* europei favorisca la performance turistica sia di Bologna che dell'industria dell'ospitalità regionale, in particolare nei mesi estivi.

Per quanto riguarda la clientela in visita alle città con motivazioni artistiche e culturali, accertata la sete di mostre ed eventi artistici che nel 2009 aveva esaltato il ruolo di musei e sale esposizioni in tutta la Regione, dalle rilevazioni e dai sondaggi dell'Osservatorio Turistico Regionale scaturiscono dati completamente in controtendenza: la domanda di arte e di escursioni con obiettivi culturali ha frenato nel 2010. Lo indica anche un sondaggio effettuato nelle principali biglietterie delle strutture museali delle città capoluogo, dove si segnala una diminuzione dei visitatori (in particolare di quelli in gita scolastica).

Questo tipo di domanda escursionistica, che non cerca la qualità dell'ospitalità, ma l'evasione a buon mercato, prezzi scontati e visite gratuite quando possibile, produce presenze a prezzi apparentemente stracciati. Infatti numerosi alberghi appartenenti al Panel storico di Trademark Italia ammettono di doversi adattare alle condizioni imposte da questo tipo di viaggiatori che negli alberghi a 3 stelle richiedono prezzi per persona di bed & breakfast inferiori ai 30 euro (si tratterebbe di un evidente *prezzo stracciato*).

Basta però un rapido calcolo ad indicare che in caso di occupazione tripla della camera si produrrebbe un ricavo di 90 euro, prezzo superiore a quello verificato dal Monitor 2010 per gli alberghi a 3 stelle. In prospettiva, tutti gli indicatori, anche quelli europei come World Travel Monitor, non evidenziano slanci ottimistici: la crisi proseguirà anche nel 2011 e probabilmente oltre. Unico indicatore positivo: la frenata dell'overbuilding alberghiero.

2.4. L'Appennino dell'Emilia-Romagna

L'Osservatorio turistico della montagna di Trademark Italia ⁽¹⁾ ha visto confermate le grigie previsioni di inizio stagione. Pur in un contesto "a macchie di leopardo", il consuntivo della stagione invernale 2009-2010 non è esaltante.

La recessione in atto, la contrazione dei soggiorni e dei consumi, le sfavorevoli condizioni meteo (sia a Natale che a Pasqua) hanno inciso sulla performance economica dell'industria dell'ospitalità. Hanno resistito le località più dotate e più prestigiose, che hanno salvato i bilanci grazie all'incremento dei prezzi delle strutture ricettive e degli skipass.

La recessione, dunque, è arrivata anche in quota e a questo trend non riescono a sottrarsi neppure le località dall'Appennino emiliano romagnolo. I comprensori del Corno alle Scale e del Cimone, così come l'Appennino reggiano e parmense, hanno faticosamente difeso i risultati ottenuti la stagione precedente, ma sono stati sfavoriti dalla negativa congiuntura meteo che ha colpito l'Italia durante le festività natalizie.

Pur facendo meglio e di più rispetto agli anni precedenti, nonostante le abbondanti precipitazioni nevose di marzo 2010 che facevano ben sperare per la Pasqua, le attese sono state deluse e/o penalizzate dalla domanda che alla luce del maltempo non si è allontanata da casa.

2.4.1. *Lo scenario della montagna italiana*

L'evidenza della crisi, l'incertezza economica e il pessimismo latente hanno rallentato, ma non frenato, la massa di italiani che trasforma le ferie in vacanze, che si dimentica le difficoltà economiche e finanziarie e che non rinuncia alle proprie vacanze, sia al mare che in quota. La congiuntura negativa ha tuttavia pesato, modificando gli stili di consumo degli Italiani, facendo sì che ne risentissero in parti-

(1) L'indagine periodica dell'Osservatorio regionale comprende il monitoraggio di vari comprensori turistici dell'arco alpino e appenninico. Questa attività è iniziata nel 1995 e si realizza attraverso una serie di interviste telefoniche dirette (alcune in profondità ad esperti del settore) e questionari auto-somministrati nel periodo 20 novembre-8 dicembre. Viene interpellato un campione rappresentativo e qualificato di operatori della montagna attraverso questionari strutturati. Hanno partecipato alle rilevazioni di questo Osservatorio 390 operatori del settore ricettivo (alberghi, residence, agenzie di affittanze turistiche). Sono state effettuate 208 interviste dirette a turisti italiani con almeno 5 anni di esperienza in fatto di vacanze in montagna. Con questi dati Trademark Italia elabora un "barometro" dell'andamento turistico nelle aree più note e frequentate della montagna Italiana.

colare le spese extra-alberghiere: i ricavi di bar, rifugi e ristoranti sono stati i più penalizzati da quest'ultima fase recessiva. Nel complesso, le tendenze sottolineate da centinaia di operatori turistici interpellati, confermano continuità con il 2009:

- *la contrazione della durata dei soggiorni, con i primi segnali di difficoltà anche per le settimane bianche;*
- *la crescita dei brevi soggiorni (al massimo 3/4 notti) richiesti dai residenti nei centri urbani di prossimità, con conseguenti, disfunzionali affollamenti nei week-end e svuotamenti improvvisi;*
- *la diminuzione della domanda di appartamenti e residence e il parallelo graduale invecchiamento delle unità abitative destinate agli affitti turistici;*
- *la crescita esponenziale dell'attenzione al prezzo. I turisti chiedono, trattano e confrontano, dedicano ore al lavoro di selezione che riguarda più l'albergo che la destinazione;*
- *l'imprescindibilità dell'offerta di benessere negli alberghi. Le strutture ricettive sprovviste di area wellness sono out-performing;*
- *la pressione dei turisti per un'offerta gastronomica alberghiera superiore;*
- *una clientela sempre più critica e attenta, tanto ai dettagli quanto a sconti e offerte speciali.*

La misura della flessione

La riduzione dei consumi ha influenzato la clientela ad alto reddito, penalizzato quella medio-alta, principale frequentatrice della montagna. La spinta collettiva verso il risparmio ha generato un'altra stagione all'insegna di cali, contrazioni e diminuzioni.

RICAVI (euro)	Var. % 2010/2009
□ spese per acquisto/noleggio abbigliamento e attrezzi, corsi di sci e snowboard, impianti di risalita: 1,35 miliardi complessivi	-1,5
□ fatturato alberghiero: 4,3 miliardi	-1,1
□ giro d'affari extralberghiero: 3,08 miliardi	-2,2
□ spesa per attività ricreative e d'intrattenimento: 1,02 miliardi	-2,9
□ spesa per bar, ristoranti, rifugi, acquisti alimentari: 1,47 miliardi	-2,6
□ giro d'affari complessivo (diretto-indiretto-indotto): 11,22 miliardi	-1,8

Elaborazioni Trademark Italia

Nel 2010 è dunque proseguito il *downturn* del giro d'affari avviatosi nel 2008:

Stagione invernale	Fatturato diretto	Giro d'affari complessivo
2003-2004	2,6 mld. di euro	11,4 mld. di euro
2005-2006	3,9 mld. di euro	12,3 mld. di euro
2007-2008	4,8 mld. di euro	12,9 mld. di euro
2008-2009	4,35 mld. di euro	11,4 mld. di euro
2009-2010	4,30 mld. di euro	11,2 mld. di euro

Elaborazioni Trademark Italia

Dall'analisi delle singole aree italiane in quota si conferma che le performance migliori vengono registrate dai comprensori più dinamici e maggiormente dotati.

Il barometro dell'inverno 2009-2010

Località	Trend 2010
VALLE D'AOSTA	
PIEMONTE	
LOMBARDIA	
TRENTINO	
ALTO ADIGE	
VENETO	
FRIULI VENEZIA GIULIA	
APPENNINO	

Elaborazioni e stime Trademark Italia

Non c'è molto da fare per riequilibrare i numeri. Chi ha tentato di posizionare nella parte alta della classifica le aree sciistiche appenniniche ha spesso dovuto rinunciare.

I trend della domanda

Dal punto di vista socioeconomico, la stagione invernale 2009-2010 nelle località di montagna è stata caratterizzata da 4 macro trend:

- 1° RICERCA DI OCCASIONI E DI RISPARMIO:** il fenomeno ha già due anni, il valore del denaro è tale da indurre gli italiani alla ricerca di occasioni vere, autentiche, non solo di sconti in località di serie B. La ricerca di offerte promozionali, di occasioni semigratuite è stata spasmodica. L'attenzione al prezzo e al valore intrinseco della vacanza è stata elevatissima, anche se poi negoziazioni e contrattazioni ripetitive non portano a buoni budget "economici". In sintesi, le destinazioni, le performance, il giro d'affari sono stati condizionati dall'abilità commerciale degli operatori di ciascuna destinazione.
- 2° VOGLIA DI AUTENTICITÀ:** si è accentuata la ricerca di un rapporto più diretto con la natura e tra le persone, cadendo però negli stereotipi pubblicitari. Il Trentino ha scelto come proprio simbolo l'inverno "vero", un rifugio nella bufera. Altre destinazioni sono state ancor più retoriche puntando sulla socialità, altre ancora sul benessere e l'entertainment. Sono stati cancellati prodotti e consumi di tipo industriale. Dal mondo di Heidi ai prati innevati, la comunicazione ha cercato di sedurre chi aveva interesse non per gli sport invernali o per gli sport *tout court*, ma per la tipicità, per la genuinità, per ciò che sembra prodotto localmente "a chilometro zero". In effetti, il turismo ha premiato le destinazioni apparentemente più genuine come l'Alto Adige, che si è confermata al top della categoria per scenografie, montaggi ed esaltazioni dell'offerta turistica. Il trend è: *autenticità ma in un mercato miope*.
- 3° ACCENTUAZIONE DELLA FEDELITÀ:** la critica situazione economica e il valore del denaro hanno spesso spinto i turisti a non sperimentare, a non cambiare strada, a tornare dove erano già stati e dove sapevano **quanto costa**. Si è accentuata la lealtà, in un inverno senza esploratori e sperimentatori. Al massimo si è sostituito un albergo con un altro. Quel che è grave, la montagna ha sancito che è "*crisi del mercato degli appartamenti turistici per affitto settimanale*".
- 4° IL PESO DI FORUM, SOCIAL NETWORK E COMMUNITIES:** Tripadvisor e soci svolgono ormai un ruolo decisivo. Influiscono sul movimento più delle agenzie viaggi. Internet sta diventando emblematico di affidabilità; giudica, informa, trasmette consigli ai viaggiatori da parte di altri viaggiatori, soprattutto convince i turisti più giovani (i nati dal 1970 in poi) che cercano il conforto dei social network prima di decidere dove andare e quanto spendere.

Succede anche che il pettegolezzo della rete determini il successo o l'insuccesso di un albergo, di un ristorante e di una destinazione. Qualcosa deve cambiare, perché Internet è una rete planetaria, ma talvolta non corrisponde alla realtà.

Tra chi ha scelto la montagna per trascorrere le vacanze, sono emersi anche comportamenti inediti:

- la meta delle vacanze si sceglie sempre più sotto data. Si moltiplicano le offerte presenti su siti, IDS (Internet Distribution System) e OTA (Online Travel Agency). Se per ora non minacciano gli alberghi di montagna con le super-commissioni che impongono agli alberghi d'affari delle città, tuttavia il meccanismo è identico;

- il turista sportivo che cerca la neve è sempre più esperto, più consapevole e più critico; quindi soggetto a frequenti delusioni per la non corrispondenza tra valutazioni teoriche e realtà. L'esperienza è un'eccellente consigliera;

- la durata media della vacanza in montagna è in progressiva contrazione. Sta mettendo in crisi il modulo tradizionale della settimana bianca, che tuttavia rimane ancora lo standard di riferimento per i tour operator e i gruppi organizzati;

- si accentua la polarizzazione. I flussi turistici si orientano verso le località più prestigiose, meglio attrezzate a livello di entertainment e innovative dal punto di vista sciistico e alberghiero; si alloggia più in basso, ma si va a sciare nei punti più alti, più noti, più *in*;

- le località minori, più basse di quota, che non hanno infrastrutture di richiamo, sono considerate di seconda scelta, sentono maggiormente la crisi e inseguono la domanda a colpi di riduzioni di prezzo e quindi di cadute del servizio. La spirale che stanno seguendo rischia di portarle al declino.

L'analisi congiunturale dell'offerta

Dalle rilevazioni dell'Osservatorio Turistico della Montagna, dalle statistiche ufficiali e dalle dichiarazioni degli addetti ai lavori si evince la tenuta della montagna che, tra aumenti di skipass e tariffe alberghiere, ha assunto il peso psicologico di un *must* socialmente significativo per circa 6 milioni di italiani. Questi connazionali che, nonostante le difficoltà economiche, considerano le ferie (o le vacanze) in quota, al freddo e nella neve, uno stile di vita irrinunciabile, comprendono un milione e mezzo di traslocanti che fanno vacanze nelle seconde case e/o sono ospiti di amici e conoscenti.

Si dovrebbe dare maggior peso ai costanti e continui aumenti dei prezzi di skipass e alberghi, perché determinano i volumi turistici.

I ritocchi di prezzo imposti dagli impiantisti sono purtroppo

diventati un elemento strutturale dell'offerta delle località sciistiche: aumenti medi di 3-4 punti percentuali in momenti di crisi e recessione sono un pessimo segnale, un gesto che non aiuta le destinazioni alpine e dolomitiche ad ampliare il loro bacino di utenza. Ma l'autonomia degli impiantisti non si discute, neanche i sindaci possono intervenire, e così gli appassionati della montagna e i fanatici dello sci hanno fatto i conti e hanno ridotto la durata dei soggiorni per rimanere dentro il budget della vacanza. E per la stessa ragione gli appartamenti affittati a settimane non interessano più, non sono una valida alternativa dal punto di vista qualitativo.

In questo scenario, Internet e le immagini che trasmette sono sempre più influenti: il web è come lo scaffale di un grande magazzino nel quale si trovano uno accanto all'altro centinaia di prodotti, diversi per qualità e prezzo. La *customer satisfaction* non è fatta però da ciò che sta sugli scaffali, ma dall'esperienza che comprende il parcheggio, il merchandising e il passaggio alla cassa. Una cassiera può distruggere la migliore selezione di prodotti.

2.4.2. Il quadro dell'Appennino

In un quadro nazionale della montagna ancora segnato da difficoltà congiunturali e strutturali, la stagione invernale 2009/2010 non è stata brillante neppure per l'Appennino dell'Emilia-Romagna. Nonostante un'offerta di sci eccellente e la competitività di vacanze alla portata di tutti, le località appenniniche regionali, più giovani e dinamiche in prossimità delle stagioni bianche, hanno vissuto un inverno difficile: hanno faticato a difendere le quote di mercato.

La stagione invernale 2009/2010 dell'Appennino è stata penalizzata dalle condizioni meteo, che hanno condizionato negativamente le festività sia natalizie che pasquali. Il movimento invernale evidenzia una flessione degli arrivi di circa il 6% a cui corrisponde una riduzione delle presenze limitata al 2%, che denota, in controtendenza, un allungamento dei soggiorni.

Per quanto riguarda il turismo estivo e "verde" nelle località dell'Appennino emiliano-romagnolo, le periodiche rilevazioni effettuate dall'Osservatorio (interviste ad un campione significativo di operatori, sia delle strutture ricettive che del sistema di ospitalità) hanno evidenziato un quadro in continuità con le rilevazioni delle ultime stagioni. Diverge solo la durata dei soggiorni, in lieve crescita.

Durante l'estate 2010 le località dell'Appennino emiliano-romagnolo hanno registrato una flessione di circa il 9% degli arrivi, a fron-

te di una riduzione delle presenze di circa il 5%. Complessivamente, dunque, il movimento dell'intero comparto appenninico regionale presenta nel 2010 una flessione degli arrivi del 4,3% ed una riduzione del volume delle presenze del 2,1%.

Il movimento turistico nelle località dell'Appennino dell'Emilia-Romagna

Arrivi	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	262.000	250.000	-4,6
STRANIERI	63.000	61.000	-3,2
TOTALE	325.000	311.000	-4,3

Presenze	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	2.086.000	2.041.000	-2,2
STRANIERI	552.000	542.000	-1,8
TOTALE	2.638.000	2.583.000	-2,1

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

La componente internazionale del movimento ha evidenziato una migliore "tenuta": arrivi e presenze straniere risultano in diminuzione rispettivamente del 3,2% e dell'1,8%.

L'Inverno 2009/2010 in Appennino

Gli operatori turistici del Cimone, del Corno alle Scale e del Cerreto sono concordi nell'affermare che, alla luce della congiuntura economica, la stagione invernale è stata soddisfacente, o quantomeno migliore rispetto alle aspettative iniziali.

Nel grande comprensorio del **Cimone**, le perdite del periodo natalizio non sono state compensate dal buon andamento nel resto della stagione. L'inverno 2009/2010 si è chiuso con una flessione del 4% circa delle presenze nelle strutture ricettive dell'area, nutrite da un bacino di utenza prevalentemente locale. Nonostante i prezzi inalterati rispetto all'anno precedente e le vendite soddisfacenti di pacchetti promozionali nella seconda parte della stagione, il risultato finale è stato inferiore a quello dell'inverno 2008/2009.

Per quanto riguarda i passaggi agli impianti di risalita, il Consorzio Cimone ha registrato una diminuzione del -22% dei passaggi rispetto alla stagione precedente (in cui le giornate sci vendute erano

cresciute del 20%). Il fenomeno ha prodotto una grave riduzione del giro d'affari (-24%).

Finale di stagione in crescendo, invece, per il Corno alle Scale, che ha vissuto un eccellente periodo di Pasqua. Qui occorre però segnalare lo sforzo effettuato dalle istanze regionali sfruttando l'appel di un testimonial come Alberto Tomba, che ha consentito al Corno alle Scale di aumentare la quota sul mercato interno e di penetrare sui mercati esteri, quello polacco in particolare. I dati relativi al movimento nelle strutture ricettive dell'Alta Valle del Reno evidenziano un incremento degli arrivi superiore al 10% e delle presenze di circa il 7%. Al contrario, sull'Appennino Reggiano e sull'Appennino Parmense la stagione invernale ha registrato una preoccupante flessione del movimento turistico ed escursionistico.

L'Estate 2010 in Appennino

La stagione estiva sull'Appennino dell'Emilia-Romagna, abituata a piccoli volumi di traffico e ai ritmi lenti dell'escursionismo, ha confermato una lenta ma progressiva diminuzione di clientela. Senza interventi radicali per il rinnovamento dell'offerta, appare improbabile l'allungamento dei soggiorni (sempre più concentrati nei fine settimana e nel mese di agosto). Gli operatori stessi ritengono poco credibile un'inversione del trend.

Diversi elementi hanno contribuito a produrre risultati migliori rispetto alle preoccupanti aspettative di inizio stagione. È stato in particolare il turismo sportivo e attivo a sostenere la performance dei vari comprensori. Determinanti, poi, sono state le presenze di turisti della terza età e le quote di turismo scolastico, che però dovrebbero ridursi nel 2011 per l'impatto della "riforma Gelmini".

Il bilancio di fine estate evidenzia una flessione di circa il 9% degli arrivi ed una riduzione delle presenze di circa il 5% nelle strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere. Positivo l'escursionismo, che dà respiro agli esercizi complementari.

I week-end continuano a pesare per circa un terzo del movimento complessivo dei mesi estivi, ma è velleitario progettare il prolungamento dei brevi soggiorni senza uno sforzo congiunto tra operatori privati ed enti pubblici, sia per migliorare l'offerta (ricettività, entertainment, shopping, valorizzazione ambientale, ecc.) che per realizzare campagne di promozione basate sul glamour e sul benessere psicofisico.

Alcuni operatori che hanno puntato su prodotti innovativi ed hanno aggiornato la loro offerta ricettiva, hanno ottenuto risultati soddisfacenti. Molte potenzialità turistiche dell'Appennino risultano

ancora inespresse. I sindaci hanno poche risorse che devono tra l'altro investire per la salvaguardia del territorio.

Per questo comparto, come per gli altri dell'offerta regionale, la presenza sul web non ha glamour e così contribuisce a deprimere l'offerta sia a livello promozionale che commerciale. Secondo le dichiarazioni raccolte dal panel di operatori dell'Appennino, le prenotazioni via e-mail nel 2010 si sono attestate attorno al 25% del totale. Il resto è composto di prenotazioni telefoniche e postali.

2.5. Le Terme dell'Emilia-Romagna

2.5.1. *Lo scenario turistico-termale in Italia*

L'incertezza sulle scelte future domina, anche nel 2010, il turismo termale che, sul piano statistico, comprende 3 tipologie di fruitori: curandi, accompagnatori dei curandi e turisti. Il settore comprende 156 organizzazioni termali (di cui 16 si trovano in Emilia-Romagna) ed è diviso tra gestori dell'ospitalità che guardano al turismo come fonte di reddito incardinato sull'ospitalità dei curandi e società che gestiscono gli stabilimenti termali dai quali arrivano fatturati prodotti dal rapporto con il Servizio Sanitario Nazionale. Per quanto si sia cercato di mettere d'accordo le "due anime" del comparto (turismo e termalismo) sommando l'offerta di trattamenti di tipo medico con i nuovi servizi targati "benessere termale", oggi si può rilevare che *l'offerta a due facce* funziona ancora solo in parte.

In Toscana, Lombardia e Trentino Alto Adige, dove il "benessere" ha preso il sopravvento, le destinazioni valorizzano l'aspetto turistico più di quello medico. L'esempio di Ischia (un'offerta di soggiorni dedicati al benessere, alla bellezza, ma anche all'acquaticità e alle libere immersioni in sorgenti di acque termali) da questo punto di vista è emblematico, perché prevale soprattutto l'invito a fare vacanze senza il ricorso agli enti previdenziali, senza sostegno di medici, ricette e ticket sanitari.

La clientela turistica non ama più andare in vacanza per ricevere trattamenti di medicina preventiva; preferisce i soggiorni gioiosi, le cure "dolci" e la ricerca di esperienze che inducono emozioni. Ischia, destinazione balneare poi termale, propone prevalentemente atmosfere turistiche e non obbliga i suoi ospiti a protocolli sanitari. Percepita come destinazione turistica riesce ad attrarre numerosi clienti internazionali interessati ai servizi termali, in particolare centro-europei.

Le prime **12 destinazioni termali** strutturate per garantire l'ac-

quaticità senza vincoli di tipo medicale, e che per questo rastrellano più turisti (non curandi), sono:

BAGNO DI ROMAGNA	Emilia-Romagna
BAGNO VIGNONI	Toscana
BORMIO	Lombardia
ISCHIA	Campania
LAZISE (Garda)	Veneto
MERANO	Alto Adige
MONSUMMANO TERME	Toscana
PRÉ ST. DIDIER	Val d'Aosta
SAN CASCIANO (Fonteverde)	Toscana
SATURNIA	Toscana
SIRMIONE (Garda)	Lombardia
VITERBO (Terme dei Papi)	Lazio

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

È un elenco (in ordine alfabetico) senza basi statistiche, ma basato sulla notorietà e sull'appeal nel campo del benessere termale.

In sostanza, il sistema termale italiano, una rete di circa 160 stabilimenti che erogano cure in convenzione con il S.S.N. ed un centinaio di alberghi con centri termali (Abano, Montegrotto, Ischia, ecc.) che abbinano trattamenti, cure e soggiorni di matrice turistica, si trova in situazione mediamente non positiva da oltre un decennio.

Mentre la negatività si accentua a fronte della crisi economica, gli stabilimenti non incassano profitti, gli alberghi che circondano gli stabilimenti stentano ad aggiornarsi, circa un terzo degli stabilimenti cerca di convertirsi aggiungendo reparti che offrono benessere e servizi collegati all'estetica. In generale, lo scenario segnala rischi di *lento e graduale declino dell'offerta termale, qualora non si metta in grado di rispondere alla domanda di benessere, di relax e di lusso*.

In più, quando l'offerta alberghiera e commerciale invecchia, è naturale che scenda anche il valore immobiliare. Trend che penalizza enti e Comuni dedicati al termalismo: *meno eventi, meno investimenti pubblici, meno generosità, minore customer satisfaction, scarso entusiasmo*. Ogni omissione, ogni "minus" accentua i rischi di declino delle destinazioni turistiche.

Un nuovo problema emerge dai sondaggi del panel di operatori che Trademark Italia interpella periodicamente: l'**incompatibilità** tra cure termali, nate per prevenire e curare (quindi mediche e scientifiche), e cure "dolci" che sono di moda, regalano atmosfere di benessere, piaceri immediati, trattamenti ricchi di emozioni personali.

L'incompatibilità si verifica sul piano organizzativo e manageriale e non sembra funzionare né per i turisti, né per i curandi.

Nei numerosi casi in cui le pubbliche amministrazioni non sono riuscite a privatizzare sia gli stabilimenti sia le strutture ricettive di proprietà, i bilanci sono negativi o mostrano deficit incolmabili.

A livello di associazioni si discute se le Terme debbano assumere un'identità nuova o continuare con l'identità tradizionale, opportunamente "aggiornata". Complessivamente il settore è alla ricerca del giusto punto di equilibrio, con performance commerciali mediamente meno brillanti. Anche la situazione finanziaria della maggioranza degli stabilimenti termali peggiora, rallentando i percorsi di transizione da terapie classiche (erogate dal S.S.N. e quindi rappresentanti un *introito sicuro*) al benessere e alle cure "dolci".

L'andamento del movimento turistico-termale nel 2010 diventa lo specchio dei problemi dell'offerta:

- performance *soddisfacente* per le destinazioni che offrono balneazione, grandi piscine termali, acquaticità, atmosfere, sapori e piaceri per la clientela individuale e indipendente;
- performance *insoddisfacente* per gli stabilimenti e il ricettivo che dipendono strettamente dal S.S.N.;
- performance *neutrale*, ma carica di incertezza, per gli alberghi al servizio del termalismo veneto, toscano, emiliano, lombardo, marchigiano, umbro, e in genere per le terme dell'Italia meridionale.

Cercando soluzioni valide e analizzando ciò che accade nelle destinazioni termali di successo, si evince che sommando ai trattamenti classici termali (addolciti nel look e nel servizio) le offerte di benessere, le cure dolci, il glamour degli ambienti, delle accoglienze, dei dipendenti delle nuove Spa, si verifica una positiva reazione del mercato. La curiosità degli italiani per la simbologia della bellezza e del benessere è altissima; fasce sempre più ampie e sempre più abbienti di italiani intendono sperimentare le proposte, i percorsi e i trattamenti messi in campo da nuovi e vecchi stabilimenti termali. Sta accadendo a Salice Terme, a Montegrotto, a Montecatini, a Chianciano e recentemente anche in Emilia-Romagna.

Purtroppo ci sono un centinaio di località termali frenate da ragioni economico-finanziarie e gestori di stabilimenti che continuano ad offrire cure termali storiche e protocolli sanitari in stabilimenti non più adeguati a trasmettere comfort e benefici immediati. Laddove questo accade gli alberghi perdono quote di curandi. E quando si verifica una perdita (il sistema è piccolo) le conseguenze negative si trasmettono immediatamente alla maggioranza degli operatori, generando sfiducia settoriale.

Continuando a riferire sulla congiuntura nazionale del termalismo che, a grandi linee, coincide con le tendenze in atto in Emilia-Romagna, si può concludere che il consuntivo annuale 2010 è negativo e che le prospettive non sono ancora rassicuranti per gli operatori pubblici e privati.

La sfiducia e la riduzione dei consumi provocano la flessione degli investimenti e degli aggiornamenti nell'ospitalità termale. Basta l'annuncio di un *meno 5%* di presenze alberghiere a frenare l'imprenditoria dell'ospitalità. Quando l'ospitalità non corrisponde alle aspettative della nuova clientela, se non è adeguata anche ad altre tipologie di ospiti indipendenti, la flessione delle presenze si ripete, fino a diventare strutturale.

La flessione della performance turistica nelle località termali penalizza la comunità e la Pubblica Amministrazione.

A grandi linee questo accade dal Piemonte alla Sicilia, dal Friuli alla Sardegna. È condivisa la necessità di una seria riqualificazione alberghiera; qualche operatore ribatte affermando che l'offerta disponibile è così datata da rendere problematica la ristrutturazione.

Il sistema termale, stabilimenti compresi, se assumesse una nuova identità, dovrebbe assicurare ai propri *clienti, ospiti, turisti e curandi* cure preventive e benefici immediati, ma contemporaneamente gli stessi comfort di cui si dispone a casa propria.

2.5.2. La congiuntura 2010 nelle Terme dell'Emilia-Romagna

Senza procedere nella riqualificazione dell'ospitalità e del comfort, anche la leggera ripresa registrata in alcune delle località termali emiliano-romagnole rischia di non stabilizzarsi. Dopo un 2009 caratterizzato da una marcata flessione degli arrivi (4,7%) e delle presenze (4,0%), le cifre ufficiali e le dichiarazioni del panel di operatori delle strutture ricettive che operano nelle maggiori realtà termali dell'Emilia-Romagna evidenziano sinteticamente:

a. una flessione anche nel 2010, ma più leggera rispetto all'anno passato;

b. arrivi in calo (-1,5%);

c. presenze in diminuzione (-2,6%);

d. rallentamento del trend negativo.

Il movimento turistico nelle località termali dell'Emilia-Romagna

Arrivi	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	301.000	295.000	-2,0
STRANIERI	42.000	43.000	+2,4
TOTALE	343.000	338.000	-1,5

Presenze	2009	2010	Var. % 10/09
ITALIANI	1.598.000	1.555.000	-2,7
STRANIERI	127.000	125.000	-1,6
TOTALE	1.725.000	1.680.000	-2,6

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

Vanno aggiunte alcune informazioni congiunturali:

a. il risultato del 2010 è stato influenzato dal movimento della clientela internazionale. Pur con volumi ancora limitati (gli stranieri coprono il 12% degli arrivi ed il 7% delle presenze complessive), si è registrato un incremento degli arrivi del 2,4% e una riduzione delle presenze molto contenuta (1,6%), nonostante la pesante contrazione dei consumi;

b. l'indisponibilità dei dati statistici ufficiali di Salsomaggiore e Tabiano non ha consentito un confronto con l'andamento dello scorso anno;

c. la presenza di bandi di gara per la privatizzazione degli stabilimenti termali non ottiene l'attenzione che merita;

d. si segnalano situazioni di malessere all'interno del settore.

Il dettaglio delle singole località

In un quadro di congiuntura economica negativa, si prevedevano scarse possibilità di miglioramento del termalismo regionale. Sorprendono invece i miglioramenti della performance alberghiera, in particolare la crescita degli arrivi (in alcuni casi significativa) registrata a Castrocara, Porretta, Castel San Pietro e Brisighella. Si tratta di una sorpresa piacevole per i gestori, i quali però non sopravvalutano il dato.

L'Osservatorio considera l'aumento degli arrivi un segnale di attrattività ed una *testimonianza di dinamismo imprenditoriale*, ma alla verifica sul campo registra non molte novità, offerte già viste e pochi servizi in grado di accentuare l'appeal di queste località. In

base alle esperienze degli esperti che collaborano all'elaborazione dei report dell'Osservatorio, le operazioni di marketing realizzate nel 2010 non sono prevalentemente in grado di determinare un deciso salto di qualità.

Al di là delle iniziative di marketing commercialmente poco aggressive, si presume che risultati così marcati dipendano dall'aumento della domanda privata (non S.S.N. dipendente) di relax, di bellezza, di benessere e di cure dolci, domanda che, occorre dirlo, è ancora di gran lunga superiore all'offerta di benessere disponibile in Emilia-Romagna e in Italia.

Va altresì considerato che, mano a mano che gli italiani acquisiscono esperienze di benessere, guardano con maggiore interesse alle offerte di prestazioni (soprattutto pacchetti e percorsi legati al benessere) realizzate in stabilimenti e alberghi termali, perché questi hanno un valore, una storia, un impatto che possono considerarsi "superiori".

Nel corso delle analisi sul campo è sorto qualche dubbio sulla corrispondenza tra i dati dichiarati e l'effettiva performance turistica, generata dalla constatazione che alcune località presentavano da un lato una forte crescita di arrivi, dall'altro un numero di presenze inferiore a quelle del 2009. Riguardo a questo dato, gli operatori dell'ospitalità sottolineano che la nuova domanda di benessere produce effetti prevalentemente negativi, in termini di presenze turistiche.

In sostanza, il cambiamento della domanda che i trends tendono ad evidenziare come soluzione alla crisi del termalismo classico, ossia la riconversione verso il benessere e le cure "dolci", rischierebbe di ridurre – secondo gli operatori – le presenze alberghiere, incrementando solo in parte il fatturato.

In effetti, il passaggio previsto dalle cure termali tradizionali (con una durata media di 12 giorni) alle nuove proposte di benessere e relax si risolve con soggiorni di durata al massimo settimanale, più frequentemente con short break di 3 o 4 giorni, se non addirittura brevi week-end, un aspetto che mette in crisi l'albergatore termale ed ogni gestore di strutture ricettive dedicate al soggiorno dei curandi.

Un cambiamento di questo tipo comporterebbe un fisiologico ridimensionamento del volume delle presenze e del fatturato. Per questo i rappresentanti dell'offerta si schierano: *il cambiamento – lo dice il campione di albergatori interpellati – funzionerà se e quando il numero dei clienti privati sarà almeno raddoppiato e noi avremo ristrutturato gli alberghi.*

Dopo queste considerazioni sulle prospettive, si presenta il consuntivo stagionale nelle destinazioni termali della Regione.

L'andamento 2010 nelle località termali dell'Emilia-Romagna

Località	Trend 2010
SALSOMAGGIORE	
TABIANO	
PORRETTA	
CASTEL SAN PIETRO	
RIOLO	
BRISIGHELLA	
BAGNO DI ROMAGNA	
CASTROCARO	
TERME MARINE	
TOTALE	

Fonte: Osservatorio Turistico Emilia-Romagna

Come emerge dalla tabella, in testa alla classifica di performance 2010 risulta Castel San Pietro Terme. Il dato riguarda il movimento alberghiero ed extralberghiero in una destinazione che attribuisce il proprio successo all'offerta di piscine calde e di cure dolci (ma una quota dell'aumento di arrivi e presenze è direttamente imputabile all'offerta termale del Villaggio della Salute+Acquapark di Montereenzio). Il dato delle autodenunce degli albergatori indica che la durata media dei soggiorni è in crescita, ma comunque appena superiore ai 2 giorni. Positiva anche la performance alberghiera di Riolo e Castrocaro, dove la maggioranza degli operatori del ricettivo si dichiara soddisfatta, guarda al 2011 con ottimismo e considera sufficiente l'offerta di benessere attuale.

In apparente recupero, dopo un 2009 deficitario, Porretta Terme, dove si registra una flessione delle presenze alberghiere, ma a fronte di un consistente incremento degli arrivi. La pubblica amministrazione afferma che questo risultato è il frutto dell'apprezzamento del mercato individuale e indipendente per le proposte di benessere organizzate dagli operatori della storica località termale dell'Alta Valle

del Reno, ma a ben guardare non sembra questa la ragione effettiva dell'aumento degli arrivi, perché il movimento turistico di Porretta – secondo gli operatori interpellati – diminuisce costantemente, mentre migliora quello dei piccoli meeting. Dopo il concordato e la gara per la privatizzazione dello stabilimento (comprese le pertinenze alberghiere), a Porretta si ottengono effetti statistici positivi e qualche operatore sostiene che siano generati dagli studi di settore, anche se non si comprendono i vantaggi di un aumento delle registrazioni dei clienti in arrivo.

Sempre parlando di piccoli numeri, a Brisighella l'incremento degli arrivi e l'andamento stabile delle presenze è un dato oggettivo, ma di dimensioni modeste in termini assoluti. Diversa la lettura dell'andamento 2010 di Salsomaggiore e Tabiano, la realtà termale più consistente a livello regionale. Vista la totale indisponibilità di dati statistici ufficiali, l'analisi di performance è stata realizzata attraverso un sondaggio degli operatori, i quali hanno concordemente definito *poco brillante* l'andamento della stagione termale 2010, sia in termini di arrivi (-5,7%) che di presenze (-4,7%).

A Salsomaggiore la situazione è pesante, per il “profondo rosso” dei bilanci comunali. Il deficit delle Terme, per la privatizzazione delle quali esiste un bando di gara, mette in discussione le manifestazioni, la visibilità televisiva, le iniziative di entertainment, gli investimenti sugli alberghi del centro e la nascita di un grande parco termale cittadino. È improbabile che Salsomaggiore rinunci al concorso TV di Miss Italia, anche se la manifestazione non sembra più in grado di generare nella stessa misura del passato notorietà, movimento turistico e redditività per il sistema di ospitalità.

Bagno di Romagna è la località che l'Osservatorio usa come campione positivo di termalismo e di acquaticità in Emilia-Romagna. Per ragioni difficili da chiarire, se non collegandole alla generalizzata contrazione dei consumi, anche gli operatori termali di Bagno di Romagna, dopo anni di performance positive, registrano flessioni più o meno accentuate sia di arrivi che di presenze nelle strutture ricettive.

Dati in leggera flessione, ma in linea con l'andamento complessivo della Riviera romagnola, nelle terme marine di Punta Marina, Cervia, Rimini e Riccione. In particolare, la situazione di Riccione Terme SpA, con il recente avvicendamento gestionale, appare delicata dal punto di vista economico, così come scivolano le prospettive del Talassoterapico di Rimini che dovevano prendere slancio dall'investimento alberghiero a 5 stelle previsto nella ex Colonia Novarese.

3. La sussidiarietà applicata al turismo: nuovi modelli di governance e di partenariato pubblico-privato

a cura di *Iscom Group*

Introduzione

Lo studio proposto per questa edizione dell'Osservatorio ha come oggetto l'analisi di modelli di successo per la governance del turismo in Emilia-Romagna, in Italia e all'estero.

In particolare si evidenzia che il partenariato tra pubblico e privato, applicazione del principio sussidiarietà, abbia rappresentato in Emilia-Romagna uno strumento positivo per lo sviluppo e l'innovazione del turismo e che tale esperienza di valorizzazione del privato da parte della Regione possa eventualmente essere estesa ad altri contesti e settori.

La sussidiarietà, così come prevista dalla Costituzione (art. 118) e richiamata tra le finalità della l.r. 7/1998 (art. 1) è il principio fondante dell'organizzazione turistica dell'Emilia-Romagna. Dal 1998 ad oggi, il principio di sussidiarietà ha ispirato nella nostra Regione importanti esperienze di aggregazione imprenditoriale ed ha contribuito a sviluppare nei territori locali modelli di partenariato privato-pubblico innovativi nel panorama nazionale, ponendo l'Emilia-Romagna come il contesto più avanzato per la sua concreta applicazione al settore turistico.

Lo studio ha l'obiettivo di:

- studiare l'applicazione del principio di sussidiarietà nel settore turistico con particolare riferimento a esperienze rilevanti per il settore;
- riportare casi esemplificativi di esperienze di sussidiarietà nel turismo in Italia e all'estero;
- individuare ed analizzare nel dettaglio esperienze di successo realizzate in Emilia-Romagna.

Gli ambiti rilevanti per il settore in cui è stato studiato il fenomeno sono:

- infrastrutture e collegamenti;

- innovazione di prodotto;
- innovazione tecnologica da intendersi soprattutto come prospettive di sviluppo relative alle opportunità offerte dal web e dagli strumenti informatici;
- servizi diretti all'ospitalità.

L'articolazione operativa prevede tre sezioni di approfondimento:

1. *“Principio di sussidiarietà e organizzazione turistica”* in cui si affronta l'analisi dell'applicazione del principio di sussidiarietà al settore turismo con riferimento a casi nazionali e esteri.

2. *“Esperienze di sussidiarietà per lo sviluppo dell'offerta turistica”* in cui vengono descritti e analizzati di casi di eccellenza a livello regionale.

3. *“La sussidiarietà e lo sviluppo di nuovi modelli di partenariato privato e pubblico”* in cui si individuano potenziali aree di interesse e di intervento per applicare in maniera diffusa sul nostro territorio regionale il principio di sussidiarietà al turismo.

3.1. Principio di sussidiarietà e organizzazione turistica

Il principio di sussidiarietà, e più in generale il concetto di sussidiarietà, si sono imposti come oggetto di interesse dei *policy maker* e come oggetto di studio per giuristi, economisti e cultori delle scienze sociali, da quando tale concetto è stato utilizzato nell'ambito del Trattato di Maastricht come principio guida per distribuire le competenze tra gli Stati membri e l'Unione Europea, lasciando intravedere un suo più ampio utilizzo sia nell'ambito del diritto comunitario, sia nell'ambito dei diritti nazionali degli Stati membri.

Un'ulteriore esigenza di approfondimento si è manifestata più di recente quando la riforma del Titolo V della Costituzione italiana (legge Costituzionale n. 3/2001) ha utilizzato questo riferimento per disciplinare la distribuzione di poteri tra i diversi soggetti nell'ambito della Repubblica, specificando che la sussidiarietà deve essere intesa in entrambe le sue dimensioni, verticale e orizzontale.

COSTITUZIONE ITALIANA
TITOLO V - LE REGIONI, LE PROVINCE, I COMUNI

Art. 118

Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.

La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali.

Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.

L'articolo 118 della Costituzione definisce infatti l'applicazione del principio ai diversi livelli dell'Amministrazione Pubblica (sussidiarietà verticale) e al rapporto tra pubblico e privati.

La menzione della sussidiarietà orizzontale come principio costituzionale costituisce un aspetto innovativo del nostro ordinamento e impone di concentrare l'attenzione su questa tematica.

La sussidiarietà orizzontale rappresenta la dimensione chiave della sussidiarietà in quanto regola i rapporti tra cittadini, formazioni sociali intermedie ed enti pubblici e non solo tra i vari livelli di governo all'interno di questi ultimi.

Il percorso storico e cronologico con il quale in questi ultimi anni si è affacciata la questione della "sussidiarietà" procede quindi da Maastricht al Titolo V, cioè dalla sussidiarietà verticale a quella orizzontale, mentre sul piano dei valori ultimi che regolano la convivenza civile è il percorso opposto – dalla dimensione orizzontale a quella verticale – quello destinato a fornire la chiave di lettura più proficua e più adeguata dei fenomeni in atto ⁽¹⁾.

(1) Nel dibattito attuale la sussidiarietà viene sovente percepita e rappresentata come una categoria concettuale vaga ed astratta, piuttosto complessa, difficile da decifrare ed imprecisa nella sua definizione. Molti degli studiosi che affrontano il tema parlando – implicitamente o esplicitamente – da questo presupposto, avvertendo il bisogno di dare concretezza e applicabilità a tale concetto tendono ad operare una traumatica

La traiettoria di studio e di applicazione ora brevemente delineata tende a confinare la sussidiarietà ad un *fenomeno eminentemente politico-istituzionale*.

Al contrario, la sussidiarietà rappresenta anche un *fenomeno socio-economico* che costituisce innanzitutto un metodo per affrontare i bisogni concreti della persona e della collettività.

In questo senso, il principio di sussidiarietà non può essere considerato un principio autonomo, esso trova bensì la sua ragion d'essere nell'ambito del più ampio principio di responsabilità. In base a tale principio ogni individuo è chiamato ad impegnarsi con la realtà per porre in essere tentativi di risposta ai propri bisogni e alle proprie necessità.

Pertanto il principio di sussidiarietà non risulta in alcun modo in contraddizione – ma si rivela anzi intimamente connesso – ai temi della solidarietà e dello sviluppo, economico e non, della società⁽²⁾.

Il nucleo centrale del principio di sussidiarietà consiste nell'affermazione in base alla quale una comunità di ordine superiore non deve mai sostituirsi a una di ordine inferiore se quest'ultima risulta idonea ad affrontare e risolvere il problema. Quindi non solo l'istituzione più piccola deve essere considerata competente fino a che non sia dimostrata la sua inidoneità a gestire un problema⁽³⁾, ma anche le istituzioni politiche non devono mai sostituirsi all'intervento della famiglia o della società civile in tutte le sue manifestazioni.

3.1.1. Modelli di attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale

Per presentare le modalità concrete attraverso le quali lo Stato, la Regione e gli enti locali applicano il principio di sussidiarietà si è ritenuto opportuno proporre uno schema generale di riferimento al quale ricondurre i numerosi esempi di attuazione.

riduzione del suo significato, censurando o comunque lasciando sullo sfondo la dimensione orizzontale ed enfatizzando la sussidiarietà verticale come orizzonte esaustivo del principio di sussidiarietà.

(2) Sul tema del rapporto tra sussidiarietà, solidarietà e sviluppo economico cfr. QUADRO CURZIO A., *Sussidiarietà e sviluppo. Paradigmi per l'Europa e per l'Italia*, Vita e Pensiero, Milano, 2002.

(3) In questo senso il principio di adeguatezza nella distribuzione delle competenze non dovrebbe essere interpretato come un principio alternativo o integrativo rispetto al principio di sussidiarietà, bensì una sua corretta declinazione.

Lo schema definisce le diverse modalità di relazione tra l'ente pubblico e i soggetti privati destinatari degli interventi di sussidiarietà, identificando contestualmente specifici modelli di attuazione della sussidiarietà orizzontale, che vengono esposti come tipi ideali di partenariato tra pubblico e privati.

I modelli individuati sono:

- l'esternalizzazione dei servizi;
- la sussidiarietà "per progetti";
- la valorizzazione delle iniziative dei privati.

I modelli sono differenziati in base al grado crescente di autonomia strategica e operativa che l'ente pubblico riconosce ai soggetti privati, espressioni della società civile.

Esistono altre forme di applicazione documentate dalla letteratura giuridica, ma poiché tipiche di altri settori e non del turismo, non sono state approfondite.

3.1.2. Esternalizzazione dei servizi

Il primo modello di attuazione della sussidiarietà orizzontale da parte degli enti pubblici, vale a dire l'affidamento in *outsourcing* a un soggetto privato di un servizio pubblico, è quello più diffuso.

Dal punto di vista dell'ente pubblico, in questo modello, la stipula della convenzione con il privato avviene nell'ottica dell'affidamento di una commessa a una terza economia.

Lo strumento classico con il quale un ente pubblico (locale) realizza questa forma di esternalizzazione è rappresentato dalla stipula di una convenzione con il soggetto privato a seguito di trattativa privata o dopo aver espletato un bando (gara d'appalto).

All'interno di questo modello di attuazione rientrano tutti quei casi nei quali gli enti locali affidano servizi in convenzione quando questi servizi riguardano settori di attività nei quali l'ente pubblico ritiene di non disporre di competenze specifiche in grado di assicurarne una gestione efficace, oppure valuta economicamente non conveniente farsi carico della gestione del servizio, tenuto conto dei vincoli di bilancio e di organico con i quali deve confrontarsi.

In questo quadro, l'esternalizzazione di compiti pubblici è la conseguenza di un'applicazione invertita del principio di sussidiarietà che procede dall'alto al basso (*top-down*) anziché viceversa (*bottom-up*).

In generale l'ente pubblico decide quali compiti sia opportuno esternalizzare sulla base di logiche decisionali interne, che riguardano la funzione politica di governo del territorio ma anche l'efficienza e

l'efficacia nella gestione dell'azienda "ente pubblico" in senso stretto. Naturalmente laddove esiste una concertazione già avviata tra pubblico e rappresentanze dei privati che favorisce il dialogo, il progetto può nascere con la concorrenza di tutte le parti interessate.

Possono essere esternalizzati servizi meramente operativi (es. pulizie) o più complessi come quelli ad esempio di incoming turistico o di realizzazione di opere strutturali; in quest'ultimo caso il rapporto tra ente pubblico e privati si evolve da mero contratto di subfornitura a forme di partenariato collaborativo, basato su obiettivi condivisi.

3.1.3. Sussidiarietà per progetti

Il secondo modello di attuazione della sussidiarietà orizzontale può essere definito come sussidiarietà "per progetti".

È un modello di attuazione della sussidiarietà che si rivela particolarmente adatto in quei settori di intervento nei quali l'ente pubblico vedendo emergere bisogni ritenuti meritevoli di attenzione (funzione politica) e constatando un'insufficiente capacità di risposta da parte dei privati, si propone di fronteggiare il problema in ottica sussidiaria, stimolando la capacità di risposta dei privati.

Questa soluzione si rivela più idonea rispetto alla erogazione di servizi pubblici quando i bisogni espressi non sono standardizzati e i servizi necessari per rispondere ai bisogni sono di tipo differenziato e presentano carattere innovativo.

In questo modello di attuazione della sussidiarietà orizzontale l'ente pubblico, definisce indirizzi generali, decide l'allocazione delle risorse a sua disposizione tra le diverse funzioni (o politiche o interventi) che intende svolgere, e sollecita la presentazione di proposte progettuali da parte dei privati, fissando e comunicando con la maggiore trasparenza possibile gli obiettivi di fondo e i criteri e le regole di valutazione dei progetti, nell'ambito di percorsi di valutazione più o meno strutturati.

Con questo modello di attuazione della sussidiarietà orizzontale l'ente pubblico si propone di ridurre i momenti di sovrapposizione e confusione di responsabilità tra la propria azione e quella dell'ente privato affidatario, mantenendo la discrezionalità nella fissazione degli obiettivi di ordine generale e nella valutazione dei progetti proposti e consentendo nel contempo alle organizzazioni private di avanzare proposte e progetti di intervento in un'ottica che consenta a questi ultimi di valorizzare la propria capacità di innovazione nella progettazione e nell'erogazione dei servizi.

Questo approccio consente alle organizzazioni espresse dalla società civile organizzata di allontanarsi dalle logiche della pura *price competition* e di competere tra loro valorizzando elementi di differenziazione o di unicità con prevedibili ricadute positive su un'utenza portatrice di esigenze non facilmente codificabili e standardizzabili e che di conseguenza non risulterebbero semplici da riconoscere nell'ambito di processi di programmazione di tipo *top down*.

Il modello di attuazione della sussidiarietà per progetti consente una trasparente distribuzione di ruoli tra il soggetto pubblico e il soggetto privato, chiamati ad un certo grado d'interazione e collaborazione.

Le leve strategiche dell'intervento restano, infatti, in mano all'ente pubblico, mentre le leve strategiche relative alla gestione e alla competitività sul mercato fanno capo all'ente privato che ottiene il convenzionamento a seguito dell'approvazione del progetto proposto.

La stipula della convenzione avviene dopo l'espletamento di una "gara" (o la ricezione di proposte sollecitate), nella quale l'ente pubblico fissa gli obiettivi di fondo e assegna le risorse senza coinvolgersi direttamente nella programmazione.

La gara o il percorso di selezione e valutazione dei progetti hanno lo scopo di incentivare la libera iniziativa dei privati nel rispetto degli obiettivi di fondo (politici) stabiliti dall'ente. Quest'ultimo oltre a fissare gli obiettivi si riserva di selezionare i progetti finanziabili in base a criteri di qualità e validità intrinseca, nonché di coerenza rispetto agli obiettivi enunciati. Nel processo di selezione e valutazione dei progetti l'ente pubblico può prevedere un coinvolgimento diretto o indiretto del territorio, della società civile nella figura delle associazioni rappresentative dei portatori dei bisogni ai quali l'intervento si rivolge e degli utenti.

La programmazione e l'esecuzione del progetto sono affidati ai proponenti i cui progetti risultano approvati. Poiché la politica dell'ente pubblico nel settore considerato viene a coincidere con l'attuazione dei progetti proposti dai privati e gestiti da questi ultimi, in una logica di elaborazione strategica *bottom up*, spettano all'ente pubblico compiti di controllo che riguardano la realizzazione dei progetti e compiti di monitoraggio e valutazione della loro efficacia.

In questo modello di attuazione della sussidiarietà, le iniziative del privato non sono relegate a ricoprire unicamente segmenti di attività di pertinenza dell'ente pubblico, ma possono indirizzarsi verso aree di bisogno scoperte o proporre modalità di intervento di carattere innovativo.

Le strategie che risultano premiate nell'ambito di questo modello

di attuazione della sussidiarietà sono quelle che tendono a ideare nuovi servizi e a differenziare l'offerta di quelli esistenti rispetto ai modelli standard, valorizzando le proprie capacità di innovazione all'interno del settore.

3.1.4. La valorizzazione delle iniziative dei privati

Il terzo modello proposto è quello della valorizzazione delle iniziative dei privati, in quanto in questo caso l'ente pubblico – in omaggio al principio di sussidiarietà – si impegna a riconoscere e sostenere quelle iniziative realizzate da privati che si impongano all'attenzione della società in quanto eccellenti.

Si tratta di un modello di attuazione della sussidiarietà orizzontale in cui si recepiscono e si riconoscono iniziative in atto indipendentemente dal fatto che abbiano luogo o meno in un settore innovativo, che possano dar luogo all'erogazione di servizi innovativi o standardizzati, o che l'ente pubblico sia in grado o meno di strutturare servizi di tale natura.

L'ente pubblico di fronte a iniziative provenienti dalla società civile constata la presenza di un bisogno e contemporaneamente aiuta, incoraggia e sostiene chi si è organizzato per risponderci. Il soggetto sussidiato progetta e realizza secondo l'originalità del suo metodo, mentre l'ente pubblico, sostenendolo, gli attribuisce autonomia strategica.

In questo modello le leve strategiche, la programmazione e l'esecuzione sono completamente affidati al privato, promotore dell'iniziativa che si è imposta all'attenzione della collettività che l'ente pubblico governa.

Anche i controlli da parte del soggetto pubblico dovrebbero essere minimi, comunque non invadenti e volti unicamente a verificare il mantenimento di quel profilo di eccellenza che ha imposto l'iniziativa all'attenzione generale.

3.2. Il principio di sussidiarietà applicato al settore turistico

Dal 2001 il principio di sussidiarietà è pienamente attribuito anche alla materia turismo.

La modifica al Titolo V, parte II della Costituzione, ha determinato anche un cambiamento di paradigma legislativo tra Stato e Regioni per ciò che riguarda *“Turismo e industria alberghiera”*. Prima della

riforma costituzionale all'art. 117, turismo e industria alberghiera erano materia di legislazione concorrente e, pertanto, di competenza concorrente tra Stato e Regioni. Oggi, sono di competenza esclusiva delle Regioni.

Nel 1983 con la legge 217 "Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica" si definisce la prima legge quadro in materia.

La riforma della legislazione nazionale del turismo avviene con la legge 135/2001, tutt'ora in vigore ed i cui tratti fondamentali sono così riassumibili:

- il passaggio certo di funzioni e compiti dallo Stato alle Regioni e agli enti locali (decentramento);
- l'importanza attribuita alla sinergia tra settore pubblico e privato;
- il riconoscimento del turismo come "fenomeno" economico, culturale e sociale, ma soprattutto il turismo come attività di sviluppo economico;
- l'affermazione, anche in ambito turistico, del principio di sussidiarietà;
- l'introduzione dei Sistemi turistici Locali (STL).

Nei primi due articoli si fa esplicito riferimento al principio della sussidiarietà.

LEGGE 29 marzo 2001, n. 135

RIFORMA DELLA LEGISLAZIONE NAZIONALE DEL TURISMO

Art. 1 – Principi

1. La presente legge definisce i principi fondamentali e gli strumenti della politica del turismo in attuazione degli articoli 117 e 118 della Costituzione ed ai sensi dell'articolo 56 del decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977, n. 616, della legge 15 marzo 1997, n. 59, e del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112.

[...]

Art. 2 – Competenze

1. Lo Stato e le regioni riconoscono, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 4, comma 3, lettera a), della legge 15 marzo 1997, n. 59, il ruolo dei comuni e delle province nei corrispondenti ambiti territoriali con particolare riguardo all'attuazione delle politiche intersettoriali ed infrastrutturali necessarie alla qualificazione dell'offerta turistica; riconoscono altresì l'apporto dei soggetti privati per la promozione e lo sviluppo dell'offerta turistica.

[...]

Il partenariato tra pubblico e privato finalizzato allo sviluppo turistico del territorio ha avuto diverse forme applicative: alcune più specifiche legate alla promo-commercializzazione altre meno specializzate, come il project financing, che trova vasta applicazione per la realizzazione di infrastrutture.

Il panorama è quindi disomogeneo, pertanto si è ritenuto opportuno in questa prima parte:

- analizzare come il principio di sussidiarietà è stato recepito nelle normative regionali in materia di turismo;
- presentare esempi di partenariato pubblico privato applicati nel settore in ambito nazionale e internazionale, con particolare riferimento a Regioni e paesi competitor dell'Emilia-Romagna.

È interessante infatti rilevare che sia in Emilia-Romagna, sia in altre regioni italiane o europee, il principio della sussidiarietà venga utilizzato per rendere competitiva l'offerta turistica territoriale.

3.2.1. *L'applicazione del principio di sussidiarietà nella normativa turistica dell'Emilia-Romagna*

La Regione Emilia-Romagna con la legge regionale 7/1998 ha disciplinato l'organizzazione turistica regionale individuandone soggetti e strumenti.

I principi su cui si basa il provvedimento sono:

- *sussidiarietà*, concretamente alla base della vocazione turistica regionale;
- *concertazione*, per dare vita ad un sistema volto a rendere effettiva la collaborazione fra pubblico e privato (Comitato di Concertazione Turistica⁽⁴⁾);
- *flessibilità*, per assecondare le mutevoli esigenze del settore e rispondere alle istanze del mercato;
- *cofinanziamento regionale*, per sostenere gli interventi dei soggetti pubblici e privati che abbiano già deciso di investire proprie risorse per lo sviluppo delle attività di promozione (soggetti pubblici) e di commercializzazione turistica (soggetti privati), all'interno di un quadro complessivo di programmazione e concertazione.

(4) Il Comitato di Concertazione Turistica (CCT), composto da soggetti istituzionali e rappresentativi (pubblici e privati) del settore turistico regionale, svolge funzioni di concertazione delle linee strategiche e programmatiche per lo sviluppo delle attività di promozione e commercializzazione turistica.

LEGGE REGIONALE 4 marzo 1998, n. 7
ORGANIZZAZIONE TURISTICA REGIONALE

Art. 1 – Finalità

1. La presente legge disciplina l'esercizio delle attività di produzione, organizzazione e vendita di viaggi, soggiorni e servizi turistici in forma professionale e non professionale, in base all'articolo 117 della Costituzione, ai sensi della legge 15 marzo 1997, n. 59 (Delega al governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa), del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 (Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della L. 15 marzo 1997, n. 59), della legge 29 marzo 2001, n. 135 (Riforma della legislazione nazionale del turismo) e del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 13 settembre 2002.

2. L'azione regionale in materia di organizzazione di viaggio e turismo si informa ai principi dell'articolo 2 della legge regionale 21 aprile 1999, n. 3 (Riforma del sistema regionale e locale) ed ai seguenti principi:

– sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza, ai sensi dell'articolo 118, primo comma della Costituzione;

– semplificazione dell'azione amministrativa;

– completezza, omogeneità delle funzioni, unicità della responsabilità amministrativa;

– integrazione tra i diversi livelli di governo, mediante le necessarie forme di cooperazione e procedure di raccordo e concertazione;

[...]

– salvaguardia e tutela del consumatore.

3. La Regione sostiene la qualificazione delle attività di organizzazione di viaggio e turismo con l'obiettivo di rafforzarne l'affidabilità e di innalzare standard di qualità dei servizi offerti alla clientela.

La l.r. 7/1998 ha ridefinito l'assetto istituzionale per lo svolgimento delle funzioni amministrative in materia di turismo, individuando sia i compiti svolti direttamente dalla Regione, sia quelli svolti dagli enti locali (Province e Comuni).

Alla Regione vengono riservati i compiti primari attinenti alle attività di:

- programmazione e indirizzo, attraverso la definizione delle linee guida regionali per la promozione e la commercializzazione turistica;
- sostegno finanziario ai soggetti pubblici e privati che operano nell'ambito del sistema dell'organizzazione turistica regionale.

Alle Province è riconosciuto il ruolo di ente intermedio di programmazione e coordinamento delle attività promozionali svolte sul territorio di competenza:

- Programma Turistico di Promozione Locale (PTPL).

Ai Comuni, infine, compete la valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio.

A fronte di una ridefinizione dell'assetto istituzionale, la l.r. 7/1998, nel suo impianto di matrice sussidiaria, ha individuato i soggetti attivi dell'organizzazione turistica regionale, definendone i rispettivi ruoli:

- *APT Servizi*⁽⁵⁾, quale società preposta alla gestione ed attuazione dei piani regionali in materia di promo-commercializzazione turistica, con particolare propensione alla realizzazione di progetti sui mercati internazionali e alla fornitura di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese;

- *Unioni di Prodotto*⁽⁶⁾, quali aggregazioni di soggetti istituzionali pubblici (enti locali) e di soggetti privati (aggregazioni di imprese) interessate allo sviluppo dei quattro comparti che caratterizzano il turismo regionale: Appennino e Verde, Città d'Arte, Cultura e Affari, Costa, Terme e Benessere;

- *Imprese*, aggregate in forma di Club di Prodotto.

La coesione e la collaborazione messa in campo da APT Servizi, Unioni di Prodotto ed Aggregazioni di imprese quali soggetti strategici ed operativi del sistema, ha permesso di ottimizzare gli interventi finanziari della Regione e di attuare progetti di qualità: qualità intesa come capacità di promuovere e commercializzare prodotti diversificati, integrati e destagionalizzanti, costruiti dal sistema dell'imprenditoria turistica attraverso percorsi di certificazione condivisi dalle imprese e capaci di innalzare ed omogeneizzare verso l'alto il livello di qualità dei prodotti e dei servizi offerti.

Si è creata così un'organizzazione turistica integrata fra pubblico

(5) Le principali funzioni di APT Servizi sono:

1) la gestione e l'attuazione dei progetti e dei piani regionali in materia di turismo sul mercato nazionale, ed in particolare la specializzazione nella realizzazione di progetti sui mercati internazionali;

2) la promozione e valorizzazione integrata delle risorse turistico-ambientali, storico-culturali, dell'artigianato locale e dei prodotti tipici dell'agricoltura;

3) l'ausilio tecnico-scientifico per le decisioni della Regione in materia di turismo;

4) l'attività di validazione di progetti turistici, da realizzarsi sui mercati internazionali;

5) la fornitura di servizi relativi alla progettazione e alle attività di realizzazione di programmi e iniziative in materia di turismo, ambiente, cultura, artigianato locale e prodotti tipici dell'agricoltura;

6) la gestione di azioni di marketing concertate tra diversi settori;

7) il coordinamento e la fornitura di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese turistiche.

(6) Le Unioni di Prodotto (UdP) rappresentano il secondo livello della "filiera regionale" dei soggetti che operano nell'ambito della promozione turistica (APT - UdP - Province) ed il punto di incontro fra promozione (attuata dai soci pubblici) e commercializzazione (attuata dai soci privati) turistica.

e privato in una logica di stretta connessione fra iniziative promozionali e commerciali, in grado di:

- superare la distribuzione a pioggia, o comunque su base geografica o amministrativa, delle risorse;
- porre al centro dell'intervento regionale il prodotto turistico che risulta trainante anche per attivare strategie di valorizzazione dei territori e delle destinazioni;
- incentivare e premiare le capacità di aggregazione e collaborazione messe in campo dalle imprese.

3.2.2. Il principio di sussidiarietà nelle normative turistiche delle Regioni

La legislazione turistica regionale in Italia presenta caratteristiche e contenuti decisamente eterogenei.

Questo da un lato rappresenta un fatto positivo, poiché la diversità delle singole legislazioni è sinonimo di tutela e garanzia delle unicità e peculiarità della materia turismo. Tuttavia, la stessa eterogeneità può rappresentare anche un limite, poiché ogni realtà regionale non ha omologato la propria legislazione sulla base di un univoco indirizzo normativo nazionale, rendendo pertanto difficoltoso tracciare un quadro di sintesi in grado di descrivere il recepimento del principio di sussidiarietà tra pubblico e privato a livello regionale.

Data questa premessa, per individuare le modalità con cui è stato recepito il principio di sussidiarietà a livello normativo si è proceduto con la seguente metodologia:

- una lettura attenta di tutti i principali testi normativi di organizzazione e disciplina turistica regionale, per verificare quali norme e, nel dettaglio, quali articoli, recepissero e evidenziassero il principio;
- una lettura del principio di sussidiarietà nella prassi o, comunque, nella realizzazione pratica di interventi, azioni, attività che vedono la co-partecipazione, o la delega in toto, a singoli o a gruppi di privati per lo svolgimento di specifiche funzioni.

Data la numerosità dei testi normativi, la diversità implicita di ciascuna organizzazione turistica regionale ed i differenti tratti principali e caratterizzanti la materia turismo che ciascun legislatore regionale ha inteso dare, per ciascuna regione, si è deciso di:

- riportare il riferimento normativo regionale disciplinante il turismo e la sua organizzazione;
- distinguere solo tra normative che hanno fatto proprio e recepito il principio di sussidiarietà (nel dettame legislativo e/o nella prassi) e quelle che non lo hanno ancora chiaramente esplicitato.

Nella tabella presentata di seguito, sono riportate le Regioni che hanno recepito e riportato nel testo delle rispettive leggi regionali in materia turistica il principio di sussidiarietà.

Tabella 1 – Regioni che riportano nel testo delle leggi regionali in materia turistica il principio di sussidiarietà

Regione	Riferimento alla legge regionale in materia turistica
Basilicata	L.r. 7 del 4 giugno 2008 “Sistema turistico regionale”
Campania	Delibera n. 818 del 16 giugno 2006 “Testo unico delle disposizioni in materia di turismo”
Emilia-Romagna	L.r. 2 del 6 maggio 2007 “Modifiche ed integrazioni alla legge regionale 4 marzo 1998 n. 7 (organizzazione turistica regionale – Interventi per la promozione commercializzazione turistica – Abrogazione delle leggi regionali 5 dicembre 1996, n. 47, 20 maggio 1994, n. 22, 25 ottobre 1993, n. 35 e parziale abrogazione della legge regionale 9 agosto 1993, n. 28)”
Lazio	L.r. 13 del 6 agosto 2007 “Organizzazione del sistema turistico laziale. Modifiche alla legge regionale 6 agosto 1999, n. 14 (Organizzazione delle funzioni a livello regionale e locale per la realizzazione del decentramento amministrativo) e successive modifiche”
Liguria	L.r. 28 del 4 ottobre 2006 “Organizzazione turistica regionale”
Lombardia	L.r. 15 del 16 luglio 2007 “Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo”
Sardegna	L.r. 9 del 12 giugno 2006 “Conferimento di funzioni e compiti agli enti locali – Titolo II Capo VI Turismo” ⁽⁷⁾
Umbria	L.r. 115 del 2006 “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di turismo”
Veneto	L.r. 33 del 4 novembre 2002 “Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo”

Fonte: Elaborazione Iscom Group

Nella tabella seguente sono invece elencate le altre regioni italiane che non riportano nel testo legislativo alcun riferimento esplicito al principio di sussidiarietà.

(7) Il capo VI (“Turismo”) del Titolo II (“Sviluppo economico e attività produttive”) si occupa della ripartizione tra la regione e gli altri enti locali, Province e Comuni, delle funzioni amministrative in materia di turismo e industria alberghiera. In questa parte del testo normativo non si fa alcun richiamo esplicito al principio di sussidiarietà. Tale principio, comunque, rappresenta l’enunciato iniziale dell’intero testo normativo e lo si richiama nell’articolo 2 tra i principi di conferimento delle funzioni agli enti locali.

3. LA SUSSIDIARIETÀ APPLICATA AL TURISMO

Tabella 2 – Regioni che non riportano nel testo delle leggi regionali in materia turistica il principio di sussidiarietà

Regione	Riferimento alla legge regionale in materia turistica
Abruzzo	L.r. 54 del 26 giugno 1997 “Ordinamento dell’organizzazione turistica locale”
Calabria	L.r. 8 del 5 aprile 2008 “Riordino dell’organizzazione turistica regionale” ⁽⁸⁾
Friuli Venezia Giulia	L.r. 2 del 16 febbraio 2002 “Disciplina organica del turismo”
Marche	L.r. 9 dell’11 luglio 2006 “Testo unico delle norme regionali in materia di turismo”
Molise	L.r. 13 del 9 marzo 1978 “Promozione turistica”
Piemonte	L.r. 1 del 7 gennaio 2002 “Interventi a sostegno dei prodotti turistici di interesse regionale ed a sostegno del turismo piemontese in caso di eventi eccezionali. Modifiche ed integrazioni alla legge regionale 22 ottobre 1996, n. 75 (Organizzazione dell’attività di promozione, accoglienza e informazione turistica in Piemonte).”
Puglia	L.r. 1 dell’11 febbraio 2002 “Norme di prima applicazione dell’art. 5 della legge 29 marzo 2001, n. 135 riguardanti il riordino del sistema turistico pugliese”
Sicilia	L.r. 10 del 15 settembre 2005 “Norme per lo sviluppo turistico della Sicilia e norme finanziarie urgenti”
Toscana	L.r. 14 del 17 gennaio 2005 “Modifiche alla legge regionale 23 marzo 2000, n. 42 (Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo)” e l.r. 42 del 23 marzo 2000 “Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo”
Provincia di Bolzano	Legge provinciale n. 33 del 18 agosto 1992 “Riordinamento delle organizzazioni turistiche”
Provincia di Trento	Legge provinciale n. 8 dell’11 giugno 2002 “Disciplina della promozione turistica in Provincia di Trento”
Valle d’Aosta	L.r. 6 del 15 marzo 2001 “Riforma dell’Organizzazione turistica regionale: Modificazioni alla legge regionale n. 12 del 7 giugno 1999 (principi e direttive per l’esercizio dell’attività commerciale) e abrogazione delle leggi regionali n. 9 del 29 gennaio 1987 e n. 14 del 17 febbraio 1989 (B.U.R. Valle d’Aosta n. 52 del 20 novembre 2001)”.

Fonte: Elaborazione Iscom Group

(8) Il Governo con delibera del C.d.M. del 30 maggio 2008, ha deciso di impugnare gli articoli 31 e 32 della legge. Successivamente la Regione con la legge regionale n. 40 del 12 dicembre 2008 ha abrogato i suddetti articoli. Il Consiglio dei Ministri ha rinunciato all’impugnativa della legge, in quanto la l.r. 12 dicembre 2008, n. 40 all’art. 7 ha abrogato le disposizioni impuginate.

La frammentarietà delle normative regionali in ambito turistico (laddove non sia presente un testo unico ⁽⁹⁾) fa sì che molte Regioni abbiano – accanto alla legge di organizzazione turistica – tutta una serie di altre normative di dettaglio per disciplinare i diversi ambiti che rappresentano o fanno comunque riferimento alla materia turismo. È quindi possibile rintracciare anche in altre norme il richiamo al principio di sussidiarietà.

Il Molise ad esempio, che presenta la legge sul turismo più datata tra tutte le Regioni italiane (l.r. 13/1978 “Promozione turistica”), negli anni ha normato ambiti e materie riferibili anche al turismo in cui sono presenti espliciti riferimenti al principio di sussidiarietà. È il caso della l.r. 34/1999 ⁽¹⁰⁾, con la quale fra l’altro viene dichiarata l’istituzione di un Osservatorio Regionale per il Turismo con funzioni di monitoraggio ed informazione, in cui il principio di sussidiarietà viene citato nell’art. 60 (sub Cap. II “territorio e urbanistica”) e nell’art. 108 (sub Cap. V “beni e attività culturali”).

Ma anche in presenza di richiami espliciti al principio di sussidiarietà nella normativa generale, vi possono essere altre normative regionali il cui impianto e indirizzo determinano un orientamento fortemente sussidiario, e questo sia per chiara volontà del legislatore, sia per “pratica” della politica turistica (se ne trovano esempi nella legislazione della Lombardia, del Veneto, della Liguria e della Basilicata).

Vi sono infine Regioni, tra cui la Sicilia in cui, pur non essendovi all’interno della normativa turistica alcun riferimento chiaro al principio di sussidiarietà, l’imprenditoria locale e le relazioni pubblico-privato attive in ambito turistico determinano scelte imprenditoriali ed iniziative dall’evidente carattere sussidiario. Si è ritenuto pertanto opportuno presentare un esempio in merito.

3.2.3. Un esempio italiano di applicazione del principio di sussidiarietà nel turismo: Sicilia Convention Bureau

In Sicilia, sebbene nel testo normativo che regola l’organizzazione e la disciplina turistica regionale non si ravvisi il recepimento esplicito del principio di sussidiarietà, sono presenti esempi di sussidiarietà e partenariato in ambito turistico.

(9) La Regione Toscana è stata la prima a raccogliere in un “Testo Unico delle leggi regionali in materia di turismo” – l.r. 42/2000 – le normative regionali del settore. Ad oggi, altre Regioni presentano in un Testo Unico la materia turismo.

(10) Norme sulla ripartizione delle funzioni e dei compiti amministrativi tra la Regione e gli enti locali, in attuazione dell’articolo 3 della legge 8 giugno 1990, n. 142, della legge 15 marzo 1997, n. 59 e del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112.

Un progetto che rientra in questa logica di governance è il Sicilia Convention Bureau (SCB).

L'SCB è una società a capitale privato che rappresenta aziende ed istituzioni siciliane nella promozione della Sicilia per quanto riguarda il mercato dei meeting e degli eventi.

L'idea progetto nasce nel 2008 dalla volontà di Unicredit Group di trovare uno strumento concreto che potesse contribuire ad un maggiore sviluppo economico delle Regioni del Mezzogiorno d'Italia.

Sulla base di questa idea viene commissionata una ricerca al Boston Consulting Group al fine di vagliare le opportunità di sviluppo turistico dell'area.

I risultati dell'indagine riconoscevano nel turismo un pilastro per il potenziale sviluppo economico del Mezzogiorno, potendo tra l'altro contare quest'area su un vantaggio climatico importante, che rendeva possibile l'estensione della stagione turistica anche ad 8-10 mesi, così da consentire una destagionalizzazione dei flussi.

A partire dai risultati dell'analisi, si decise di implementare il progetto su una Regione "pilota", nel caso specifico la Sicilia, poiché dotata del maggior numero di strutture ricettive, di buone infrastrutture aeroportuali, e per la presenza di una località quale Taormina con una tradizione alberghiera consolidata e già conosciuta all'estero. Obiettivo del progetto era quello di sviluppare il turismo regionale attraverso un processo di destagionalizzazione, attraendo non tanto il turismo *leisure*, ma quello congressuale, che per sua natura si svolge nei mesi non prettamente turistici.

L'indagine aveva infatti evidenziato che, pur in presenza di una stagione turistica potenzialmente "allargabile" fino a dieci mesi, in realtà anche in questa Regione il maggiore afflusso turistico continuava a concentrarsi, tradizionalmente, soltanto nei mesi estivi, comportando una serie di fenomeni secondari negativi: affollamento, dequalificazione dei servizi, aumento ingiustificato dei prezzi.

Con queste premesse, e potendo contare su un'offerta già sufficientemente strutturata, la destagionalizzazione rappresentava una buona opportunità per sviluppare le potenzialità turistiche inespresse dell'area, qualificando e rivalutando l'esistente.

Avendo la necessità di ottenere risultati concreti in tempi brevi, l'ipotesi di intervento è stata quella di creare un *convention bureau* ⁽¹¹⁾,

(11) In Italia molti sono i Convention Bureau nati negli ultimi anni; la proprietà può essere pubblica, privata o mista. Nel caso di capitale interamente o in gran parte privato è possibile parlare di sussidiarietà in quanto si tratta di un sistema di operatori e imprenditori turistici che operano sul mercato turistico, prevalentemente, ma non

strumento utile a “vendere” in modo aggressivo il territorio – soprattutto all'estero – attraverso il quale poter attrarre eventi di forte richiamo, in aggiunta a quelli già esistenti, concentrandoli in periodi di bassa stagione, così da aumentare la destagionalizzazione dell'offerta.

È stata creata, pertanto, a fine 2008 la società Sicilia Convention Bureau s.r.l., concepita inizialmente a partecipazione esclusiva di Unicredit Group, per garantire una maggiore agilità allo strumento, ma il cui assetto societario prevedeva sin dall'inizio un'apertura ad imprenditori, operatori ed istituzioni.

Operativa da febbraio/marzo 2009, la società, finanziata nella sua fase di start-up esclusivamente da Unicredit in una logica di razionalizzazione dei tempi e di maggior efficacia dello strumento, non ha ancora avuto ad oggi nessun ulteriore ampliamento societario.

Come accennato, lo scopo del Sicilia Convention Bureau s.r.l. è quello di mettere a disposizione di aziende ed istituzioni siciliane uno strumento utile ad accrescere l'enorme potenziale turistico/congressuale della Regione, con l'obiettivo di incrementare il numero dei convegni ed eventi organizzati annualmente in Sicilia, potenziando gli strumenti di comunicazione legati al turismo congressuale, nello specifico, e contribuendo pertanto indirettamente allo sviluppo economico dell'intera filiera del turismo regionale.

L'attività della nuova società si è quindi inizialmente concentrata nella creazione di un'immagine coordinata del prodotto Sicilia, attraverso cui approcciare i mercati di riferimento, in particolare esteri, per saggiare la percezione della Regione come destinazione appetibile per gli eventi, potendo anche contare, nell'attività di marketing territoriale, sul *brand Sicilia*.

L'intero 2009 è stato così caratterizzato da una forte e capillare attività di promo-commercializzazione del territorio siciliano, anche attraverso la partecipazione a numerose fiere specialistiche di settore, in Italia ma soprattutto all'estero.

Dopo un primo anno di start-up, alla fine del 2009 il Sicilia Convention Bureau, ha cominciato ad aggregare elementi importanti della filiera turistica degli operatori locali quali ad esempio albergatori, ristoratori, organizzatori di convegni, trasporti, valorizzando così l'approccio sussidiario con cui la struttura era stata immaginata.

Tra i risultati raggiunti⁽¹²⁾ dopo appena 10 mesi di attività “a regime”,

esclusivamente, nel segmento congressuale meeting incentive, per promuovere e vendere il territorio. Alcuni esempi di CB: Genova, Trentino congressi, Bergamo, Torino, Salerno, Riviera di Rimini, Sardegna.

(12) I risultati in elenco – sia quelli squisitamente di performance e numerici che, in particolare, quelli che potremmo definire di valore aggiunto a cui ha contribuito lo

si segnala la capacità da parte di SCB di essere riuscito ad affiliare 200 strutture (su circa 500) con caratteristiche spiccatamente congressuali. Per quanto riguarda il fronte della domanda il SCB ha ricevuto circa 150 richieste di eventi da realizzare sul territorio siciliano, provenienti sia dall'estero che dall'Italia (che in base alle caratteristiche della richiesta sono state inoltrate ai vari operatori del territorio affiliati); 15 di questi eventi sono già stati realizzati o confermati.

Ma il risultato senza dubbio più significativo è quello di aver dato vita attraverso il Sicilia Convention Bureau ad uno strumento in grado di dare espressione e capacità di aggregazione agli operatori turistici, agli imprenditori e alle altre realtà economiche presenti sul territorio, che altrimenti avrebbero continuato ad agire in una logica autonoma, con risultati senza dubbio inferiori da un punto di vista economico e di sistema.

La capacità aggregativa del SCB si evidenzia, nell'operatività, anche nella modalità in cui si interviene per soddisfare una richiesta per la realizzazione di un evento sul territorio, coinvolgendo attivamente tutti i soggetti interessati, a vario titolo: dagli albergatori alle società di trasporto, agli stessi organizzatori del convegno.

Proprio in questa nuova modalità di lavoro comune all'interno della filiera del turismo si può ravvisare il forte valore aggiunto che un progetto come quello del Sicilia Convention Bureau ha creato per l'economia regionale in senso lato, contribuendo a creare una cultura dell'aggregazione che prima, a detta degli stessi operatori, ancora mancava.

I segnali dell'approccio sussidiario del SCB si ritrovano anche nella *mission* dichiarata della società, che è anche quella di rappresentare in maniera unitaria tutte le Province della Regione allo stesso modo, mettendone in luce peculiarità ed eccellenze. In questo senso il SCB, cerca sinergie con le istituzioni pubbliche ed i convention bureau locali, laddove presenti, e fornisce strumenti e supporto a quelle aree che non hanno soggetti in grado di gestire e promuovere iniziative congressuali per difficoltà legate ai costi e alla complessità degli eventi⁽¹³⁾.

sviluppo di questo progetto e la nascita del Sicilia Convention Bureau – sono da leggere in termini confrontabili solo nel contesto regionale siciliano. Se paragonati infatti ai risultati dell'attività di altri Convention Bureau che operano da più tempo o che sono inseriti in realtà diverse da quella siciliana, se ne sminuisce notevolmente l'impatto positivo che il SCB ha dato con la sua attività al turismo congressuale locale: sia sul fronte dell'offerta che della domanda.

(13) Fonte: *Il turismo congressuale come risorsa per lo sviluppo economico del territorio. Il contributo di Sicilia Convention Bureau*, Documento a cura di Unicredit Group, 2009.

Il SCB mostra di riconoscere e di valorizzare l'importanza della collaborazione con il pubblico, un fattore che, benché non sempre di facile attuazione, rappresenta soprattutto per il turismo congressuale una scelta indispensabile e spesso vincente, facilitando la realizzazione dell'evento e la sua comunicazione verso l'esterno.

In questa prospettiva c'è sempre stata grande attenzione e disponibilità nella gestione del rapporto con le istituzioni pubbliche del territorio, e SCB è sempre stata percepita come strumento a disposizione del pubblico, della Regione Sicilia così come delle Province e dei Comuni.

Occorre tuttavia considerare che la società ha poco più di un anno di vita, e soltanto a distanza di tempo sarà possibile valutare gli esiti operativi della collaborazione privato-pubblico.

Per quanto riguarda gli obiettivi futuri, il SCB si propone di rispettare i termini e i contenuti emersi nel corso della ricerca iniziale, allineandosi ai risultati indicati: incremento del 30/40% del fatturato congressuale sul mercato turistico generato dal convention bureau ed incremento occupazionale di circa tremila unità.

Ma senza dubbio il risultato più immediato e concreto da raggiungere è quello di aumentare il numero degli eventi che si possono realizzare in Sicilia, ampliando il numero e la qualità degli affiliati al convention bureau, con questo obiettivo: ad un buon incremento del turismo congressuale in Sicilia dovrebbe seguire una significativa stagionalizzazione dell'offerta, con conseguente aumento del personale impiegato stabilmente nelle strutture ricettive e un maggior investimento in formazione, accrescendo di conseguenza il livello qualitativo del turismo regionale.

3.2.4. Esempi internazionali di applicazione del principio di sussidiarietà in ambito turistico

Le nuove sfide che affronta oggi il turismo sembrano esigere una collaborazione più stretta tra settore pubblico e privato, e questo è vero non solo in Italia.

In diversi Paesi europei le esperienze di gestione mista del turismo hanno prodotto alcuni importanti casi applicativi.

Si è ritenuto quindi opportuno proporre, nell'ambito di questo studio, un approfondimento sull'utilizzo di questo modello di governance pubblico-privato del turismo in alcuni dei principali Paesi concorrenti dell'Italia come destinazione, per valutare come sia stata

utilizzata questa leva strategica per lo sviluppo dell'offerta turistica del territorio specifico.

Per l'analisi sono stati scelti Francia e Spagna.

Secondo l'Osservatorio Turistico Nazionale⁽¹⁴⁾ ai primi tre posti dei Paesi più visitati nel 2009 si trovano Francia, Spagna e Stati Uniti. I due Paesi europei, oltre ad essere tra le prime cinque destinazioni turistiche per arrivi internazionali, sono anche, con lo stesso ordine di importanza, i principali concorrenti della destinazione Italia⁽¹⁵⁾.

La Francia è considerata una meta privilegiata grazie alla facilità dei collegamenti ferroviari e stradali con il centro dell'Europa, in cui si generano la maggior parte dei flussi turistici internazionali del continente, e grazie alla capacità di garantire un'offerta differenziata.

L'interesse per la Spagna è invece molto concentrato sull'offerta balneare.

Francia e Spagna possono essere quindi considerati come i due principali mercati concorrenti per i flussi internazionali dall'Europa.

Tra gli esempi che vengono presentati molti casi sono relativi a servizi di promo-commercializzazione e incoming, che sono quelli in cui più facilmente è stato adottato il modello di partenariato pubblico-privato; la panoramica proposta include però anche alcuni modelli di partenariato per la realizzazione e la gestione di infrastrutture turistiche.

3.2.4.1. Francia: forme di partenariato in ambito turistico

Il primo articolo del Codice del turismo in Francia attribuisce allo Stato, alle Regioni, ai Dipartimenti e ai Comuni le competenze sul settore turismo.

Questo modello di "decentramento", però, non attribuisce blocchi di competenze distinti ad ogni livello, per cui l'amministrazione del turismo viene esercitata in cooperazione ed in modo coordinato fra i diversi soggetti.

Lo Stato francese definisce la politica nazionale del turismo, determinando ed attuando le procedure di approvazione e di classificazione di beni ed attività turistici. Inoltre pianifica e realizza attività di promozione turistica nazionale in coordinamento con gli enti territoriali ed i partner interessati.

(14) Dal documento "Come si sta configurando la ripresa sui mercati internazionali" dell'Osservatorio Turistico Nazionale – Giugno 2010.

(15) Dal documento "La crisi rallenta la crescita del turismo mondiale" dell'Osservatorio Turistico nazionale – Maggio 2009.

Nel Codice del Turismo è anche sancito che lo Stato deve favorire il coordinamento delle iniziative pubbliche e private nel settore del turismo.

I Comuni e le società intercomunali possono definire la propria strategia turistica sul loro territorio, in accordo con gli orientamenti del Dipartimento, della Regione, e dello Stato.

Il Comune infine può esercitare la sua competenza sul turismo direttamente o tramite una delega ad un ente partecipato, a cui vengono affidati specifici servizi.

In relazione a questa opportunità di utilizzare enti partecipati si è deciso di proporre alcuni casi esemplificativi di partenariato sulla base di due tipi di forme societarie miste che si possono attivare per l'erogazione di servizi turistici e per la realizzazione di infrastrutture per il turismo.

Si tratta di società che possono essere attivate sia a livello nazionale, che a livello regionale o locale. Due sono le tipologie che vengono presentate in questa analisi:

- le “Groupement d'intérêt économique”: GIE;
- le “Société d'économie mixte”: SEM.

Il *gruppo d'interesse economico (GIE)* costituisce una forma giuridica particolare, a metà strada fra la società e l'associazione.

L'obiettivo del gruppo è di facilitare o sviluppare le funzioni economiche dei suoi membri, migliorando o aumentando i risultati delle loro attività. Può avere funzioni collegate all'attività economica dei propri soci e deve essere a questa sussidiaria; non si può sostituire alle funzioni proprie dei rispettivi membri, eccetto che per un limitato periodo di tempo.

Allo stesso modo, i profitti che derivano dai servizi svolti devono essere ridistribuiti equamente tra i rispettivi membri.

Il GIE può in particolare essere utilizzato per la creazione di servizi comuni (contabilità, trasporti), per azioni commerciali (indagini, promozione, acquisti) e per studi e ricerche. Si tratta di una formula ampiamente applicata nel settore.

La SEM, *società economica mista*, prevede che il capitale di maggioranza sia detenuto da uno o più enti pubblici (Stato, enti territoriali ecc.) in partenariato con altri soggetti economici. Questa partecipazione maggioritaria pubblica è fissata ad un limite massimo dell'85% del capitale. La legge del 2 gennaio 2002 sancisce che almeno una persona privata deve partecipare al capitale delle SEM.

Gli azionisti privati portano il loro “know-how” e contribuiscono

alla buona gestione della società. Come tutte le imprese, questi enti cercano la soddisfazione dei clienti, l'ottimizzazione delle performance di gestione, la realizzazione di risultati economici e la motivazione dei loro dipendenti. Intervengono nell'ambito delle competenze delle comunità locali per la realizzazione o la gestione di azioni di interesse pubblico.

Il capitale di queste società è prevalentemente pubblico, ma le società sono legate al diritto privato che conferisce loro la reattività indispensabile per soddisfare le attese dei clienti nelle migliori condizioni di qualità, prezzo e competitività. La principale forza delle SEM risiede nella forte relazione con il territorio con cui interagiscono privilegiando le risorse locali, creando posti di lavoro e valorizzando l'area.

Le SEM sono state create in vari settori e con varie funzioni: per effettuare operazioni di urbanistica, progettazione e offerta di servizi pubblici. Attualmente in Francia ci sono, considerando tutti i settori, oltre 1.300 SEM con 60.000 lavoratori dipendenti che generano ogni anno un fatturato di 13 miliardi di euro. Questo modello è stato adottato in maniera significativa nel turismo perché le amministrazioni spesso sono proprietarie di patrimoni che necessitano di essere gestiti con modelli commerciali.

Di seguito vengono presentati alcuni casi in cui sono state applicate queste modalità di partenariato:

- Atout France (Ex-Maison de France)
- Palais des festivals et des congrès de Cannes
- Pescalès.

Atout France (Ex Maison de France)

Il 19 maggio 2009 è stato creato il GIE *Atout France* – Agenzia di Sviluppo Turistico della Francia, nata dall'alleanza fra la *Maison de France* con ODIT France (agenzia d'ingegneria industriale turistica della Francia), con lo scopo di creare un operatore unico per la promozione della Francia all'estero.



Fonte: www.atout-france.fr

Questo GIE opera sotto la tutela del Ministero del Turismo e in questo momento si occupa non solo della definizione delle politiche per lo sviluppo della promozione

della Francia all'estero, ma anche di attività di monitoraggio dell'offerta turistica, come ad esempio l'attribuzione della classificazione

alberghiera e la gestione del registro degli operatori turistici. Si occupa inoltre dell'osservatorio economico e di promozione del turismo, che era gestito precedentemente da la *Maison de France* e ODIT. L'agenzia *Atout France* ha l'obiettivo di amplificare l'esperienza d'amministrazione in partenariato acquisita nel corso degli anni prima dal GIE *Bienvenue France* e, successivamente, dal GIE *Maison de France* (dal 1987 e dal 2006) e dalla GIP⁽¹⁶⁾ ODIT France.

Atout France, raccoglie l'esperienza e il know-how che la *Maison de France* aveva sviluppato in oltre 20 anni di attività. La *Maison de France* è stata infatti creata nel 1987, per raccogliere in una stessa entità le funzioni d'informazione, accoglienza e promozione all'estero del marchio Paese "Francia". Quest'unità operativa ha permesso alla Francia di coordinare le iniziative del settore privato, delle comunità e dello Stato. Le sue azioni puntavano ad aumentare la notorietà della Francia come destinazione turistica, associando all'immagine del Paese quella delle Regioni o dei prodotti turistici. La forma societaria data alla *Maison de France* era già quella del "gruppo d'interesse economico" (GIE).

Nel 2005, la *Maison de France* contava oltre 1300 membri distribuiti in 4 collegi:

- Collegio 1 – Istituzionali del turismo (federazioni, CRT, CDT, OT, ecc.): 290 associati che rappresentano il 22% dei membri.

- Collegio 2 – Gli attori privati del turismo (settore alberghiero, pubblici esercizi, agenzie di viaggio, trasportatori): 344 associati che rappresentano il 26% dei membri.

- Collegio 3 – I professionisti legati allo sviluppo del settore turistico (servizi e svaghi, società di incoming): 120 associati che rappresentano il 9% dei membri.

- Collegio 4 – Questo collegio è formato da membri associati ma non attivi: istituzioni, settore privato e professionisti legati al settore: 566 associati che rappresentano il 42% dei membri.

La strategia di marketing di *Atout France* consiste nel considerare l'insieme dei fattori che possono influenzare l'attività turistica e nel proporre azioni concrete per rafforzare l'attrattività delle destinazioni turistiche francesi. Tale strategia è definita assieme ai partners.

Gli orientamenti strategici principali sono:

- rinnovare l'immagine culturale della Francia valorizzando il patrimonio (eventi e festeggiamenti);

(16) *Groupe d'intérêt public*: forma di società mista del diritto francese che si ispira alle GIE.

- proporre un'offerta accessibile e ludica;
- valorizzare le azioni di qualità esistenti;
- condurre una strategia di fidelizzazione e di conquista di nuova clientela (le persone di meno di 30 anni) sui mercati di prossimità;
- conquistare i visitatori che vengono per la prima volta e far sì che rinnovino i soggiorni.

Queste strategie si mettono in moto attraverso azioni d'informazione al pubblico, di promozione commerciale, di relazione con la stampa, nonché di analisi permanente dei mercati.

Gli interventi sono definiti ed attuati attraverso la partnership con i rappresentanti dei diversi settori di attività interessati e raggruppati in "Club di prodotto" o in gruppi di lavoro. Come esempio si possono citare i club di riferimento per il turismo culturale "Club Châteaux-Musées-Monuments" (Castelli-musei-monumenti) e "Club des Grandes Villes de France", mentre tra i gruppi di lavoro per la stessa categoria si possono citare "Tourisme viti-vinicole", "Tourisme de Pèlerinage" e le filiere "Parcs et jardins" e "Produits Laitiers".

Questo modello unico, originale, è il risultato del partenariato pubblico privato che ha permesso di sviluppare politiche pubbliche del turismo in Francia. Il marchio *Atout France* accompagna il marchio *FRANCE* nelle comunicazioni ed azioni per il grande pubblico nella promozione della destinazione Francia.

Palais des festivals et des congrès de Cannes - SEMEC

La Semec è la società economica mista che gestisce gli eventi a Cannes, creata nel 1992 per sostituire le associazioni comunali che avevano l'incarico dell'animazione turistica della città. L'obiettivo del Comune era creare un ente trasparente ed efficiente che potesse centralizzare gli interessi economici legati al turismo. Questa SEM turistica e culturale ha in gestione il Palais des Festivals et des Congrès, promuove la città e cura l'organizzazione delle iniziative di animazione. La società genera, attraverso le proprie attività, oltre 40 milioni di euro di fatturato per la città.

Gli azionisti della SEMEC comprendono il gruppo che gestisce il Casinò, alcuni alberghi, agenzie per l'organizzazione di eventi, ed un tour operator. L'azione primaria di questa società è quella di differenziare ed aumentare il numero di manifestazioni che si svolgono durante l'anno. Oltre al festival internazionale dei film, il palazzo dei festival ospita già altre manifestazioni di carattere internazionale come Tax Free, Midem o 3 GSM World Congress.

Pescalis - Deux-Sevres



Fonte: www.pescalis.com

Nel 2001 è stato realizzato al nord del Dipartimento Deux-Sèvres, nella Regione di Poitou-Charentes, il primo parco tematico europeo dedicato alla pesca, chiamato Pescalis.

Questo insediamento è stato realizzato in un'area che in passato non aveva particolare attrattività turistica, innescando un processo di qualificazione del territorio e migliorando l'offerta turistica della Regione. La struttura, che offre la possibilità di soggiorni ed animazioni per tutta la famiglia, lavora insieme alle associazioni di categoria della Regione Poitou-Charentes per la riqualificazione turistica dell'area. Grazie alle sue attività, ha avuto importanti e positive ricadute su tutta l'economia locale e sull'immagine e notorietà della Regione.

La SEM de Moncoutant, gestore di Pescalis, è costituita dall'Associazione dei Comuni di Terre-de-Sèvres (67% capitale sociale), da alcuni istituti bancari (CDC, cassa di risparmio, Banca popolare, che hanno il 30% del capitale sociale) e da imprese private locali (3% del capitale sociale).

3.2.4.2. Spagna: i partenariati nella promozione e i servizi turistici

La Costituzione Spagnola del 1978 all'art. 148.1.18a concede alle Comunità Autonome la competenza esclusiva sulla promozione e l'ordinamento del turismo in ambito territoriale.

Tuttavia, sebbene l'articolo 149.1 non riservi allo Stato nessuna attribuzione diretta sulla materia del turismo, rimanendo competente per l'ambiente, il patrimonio culturale e artistico, l'immigrazione e i trasporti, esso incide indirettamente sul settore⁽¹⁷⁾.

Lo Stato infatti mantiene le sue funzioni di coordinamento in riferimento a:

- promozione all'estero del turismo nella doppia funzione: commercio estero e relazioni internazionali;
- regolazione delle condizioni per l'accesso e omologazione dei titoli accademici e professionali nel settore;

(17) RODRIGUEZ-ARANA MUÑOZ, J., *La Distribución de competencias en Materia de Turismo*, Biblioteca Jurídica virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. www.juridicas.unam.mx.

- normativa in materia di agenzie di viaggio;
- assicurazione turistica, attraverso la competenza esclusiva in materia di ordinamento del credito e del sistema bancario;
- coordinamento generale delle attività turistiche;
- promozione all'estero del turismo e promozione del marchio Spagna;
- normative sulla promozione delle comunità autonome all'estero.

La gestione delle diverse competenze statali legate al settore turistico sono distribuite fra diversi ministeri⁽¹⁸⁾:

- le competenze "dirette" sono gestite dal Ministero dell'Industria, Turismo e Commercio attraverso la Segreteria Generale del Turismo che dipende dalla Segreteria dello Stato sul Turismo e Commercio;
- le competenze indirette sono gestite dai ministeri le cui funzioni hanno un'incidenza sul settore, ad esempio trasporti, ambiente, ecc.

La Costituzione accorda alle Comunità Autonome le competenze sul turismo, ma occorre precisare che in Spagna esistono diversi livelli di "autonomie" in questo ambito. Alcune Comunità Autonome come la Catalogna, le Isole Canarie, la Comunità delle Isole Baleari e Valencia hanno delle competenze in materia turistica di carattere "esclusivo", senza limitazioni. Le altre Comunità accolgono nelle proprie normative dei limiti di autonomia in ambito territoriale.

Alcune Comunità gestiscono direttamente le politiche sul turismo attraverso le loro amministrazioni ordinarie, senza la creazione di società o strumenti di gestione, come ad esempio le Comunità di Aragón, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja, Navarra e País Vasco. Altre hanno sviluppato le proprie politiche turistiche attraverso delle società pubbliche o miste come la Cantabria, Andalucía, Asturias, Canarias, Castilla y León, Galicia, Madrid e Murcia.

Le Comunità di Valencia, la Catalogna e le isole Baleari, infine, si sono dotate di strumenti pubblici, ma di natura privata, per la promozione del turismo. Dato che nel loro territorio il turismo ha un elevato impatto economico e sociale, hanno sentito in maniera più forte la necessità di adottare formule di gestione più simili a quelle usate dal settore privato.

Anche per la Spagna, nella nostra analisi si è deciso di proporre alcuni casi esemplificativi di partenariato pubblico privato relativi a servizi turistici. Si tratta di una formula collaudata ed efficace in molte aree a vocazione turistica.

(18) Horizonte 2020 del turismo español. Documento base. Documento scritto nel 2006 dal Consiglio nazionale sul Turismo per lo sviluppo del settore.

Di seguito sono presentati in forma sintetica i casi di:

- Turismo de Tenerife
- Barcellona Turisme
- Turismo Valencia

Turismo de Tenerife

“Turismo de Tenerife”, la società di promozione all'estero di Tenerife (*Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife - SPET*), può essere considerata il pioniere in Spagna della collaborazione fra il pubblico e privato nel turismo.

Quest'organismo, nel quale istituzioni pubbliche ed imprese private lavorano congiuntamente per lo sviluppo turistico dell'isola, è stato costituito nel 1992, con l'idea di dare al settore imprenditoriale un ruolo attivo, da protagonista, nel processo di crescita.



Fonte: www.webtenerife.es

Turismo di Tenerife è l'ente responsabile del miglioramento costante dell'isola come destinazione turistica ed inoltre è incaricato della promozione all'estero. La società è stata creata dal Consiglio comunale di Tenerife, il suo principale azionista, nel giugno 1992 per avviare un processo di miglioramento in cui l'amministrazione pubblica e i rappresentanti del settore privato potessero mettere assieme sforzi e conoscenze per lo sviluppo del settore.

Nel 2006, grazie ad una costante crescita e alla diversificazione di funzioni si è deciso di adottare l'attuale denominazione “Turismo de Tenerife”. Attualmente, il 60% della partecipazione azionaria è pubblica (Consiglio comunale di Tenerife e Comuni principali) e il restante 40% è privato (alberghi, agenzie di viaggio, centri benessere, ecc.). La società gestisce le risorse attraverso un progetto di sviluppo comune a beneficio dell'economia di tutta l'isola, che conta un flusso di circa cinque milioni di turisti all'anno.

La crescita di Turismo di Tenerife per quanto riguarda il numero di associati di parte privata è positiva: nel 1997 le imprese associate erano 187, oggi sono oltre 500. Il budget nel 2007 è stato di 10 milioni di euro ed include contributi pubblici ed introiti propri per l'offerta dei servizi.

Turisme de Barcelona

Un'altra esperienza significativa è quella del consorzio "**Turisme de Barcelona**", l'ente di promozione turistica di Barcellona, nato nel 1993. È composto da organizzazioni pubbliche e private: sono soci il Comune di Barcellona, la Camera di Commercio e la Fundació Barcelona Promoció⁽¹⁹⁾.



Fonte: www.barcelonaturisme.com

La partecipazione dell'amministrazione locale e dei privati è paritaria; sono rappresentate 700 imprese del settore che, come "membri" del Consorzio, apportano finanziamenti e know-how per la realizzazione di oltre 400 azioni di promozione selezionate secondo i segmenti di mercato ogni anno. I privati sono coinvolti nei processi decisionali riguardanti le politiche e le attività turistiche attraverso le loro associazioni di categoria di riferimento.

Turisme de Barcelona si occupa dell'ideazione e dello sviluppo di prodotti turistici rivolti a target specifici. Nel consorzio sono previsti 2 organismi di gestione, che agiscono a diversi livelli:

- il Consiglio Generale (livello politico), presieduto dal sindaco della città, che si riunisce due volte l'anno;
- il Comitato Esecutivo (aziendale) che determina la politica turistica per la città. Quest'ultimo si riunisce dieci volte l'anno e il suo presidente è lo stesso della Camera di Commercio, un imprenditore.

In origine i finanziamenti pubblici rappresentavano la totalità delle entrate dell'ente. Oggi, invece, le entrate di *Turisme de Barcelona* sono così ripartite: il Comune e la Camera di Commercio contribuiscono con una quota che ammonta a 2,2 milioni di euro, pari a circa il 9% del budget totale della Fondazione, il resto degli incassi deriva dalla vendita di servizi e prodotti turistici.

Il bilancio turistico di Barcellona per il 2007 è stato di 24 milioni e mezzo di euro e nel 2008 ha superato i 30 milioni di euro. Le risorse sono generate dalla vendita di quattro servizi:

(19) La Fundació Barcelona Promoció (FBP) è stata creata nel 1987 per organizzare i Giochi Olimpici del 1992. Promossa dalla Camera di Commercio di Barcellona, la FBP ha ricevuto il supporto dalle principali istituzioni della città e dal settore imprenditoriale nonché delle associazioni di categoria. Lo scopo principale del FBP è di promuovere l'immagine della città di Barcellona all'estero. Per compiere questi obiettivi la FBP sviluppa due linee di attività: a. supporto al business internazionale come facilitatore all'investimento estero diretto, b. promozione nel mondo della città di Barcellona. Le competenze di promozione e comunicazione sviluppate dalla Fondazione nella fase pre-olimpiade sono state successivamente trasferite a *Turisme de Barcelona*.

- il Barcelona Bus Turistic, in joint venture con i trasporti pubblici. Questo servizio contribuisce con oltre cinque milioni e mezzo di euro all'anno al bilancio complessivo;
- gli uffici d'informazione turistica che, oltre al servizio di prenotazione alberghiera, hanno annessi "store" per la vendita di souvenir, gadget, varie pubblicazioni, ecc. Questi uffici hanno fatturato circa 11 milioni e 800 mila euro nel 2009;
- le quote associative e le commissioni sui servizi venduti degli operatori e delle agenzie turistiche che partecipano agli "organi operativi"⁽²⁰⁾: ogni associato (operatore o agenzia) che vende un pacchetto turistico o altri servizi turistici tramite questi uffici, paga una commissione del 2%;
- la vendita della Barcellona Card, che dà la possibilità di utilizzare il servizio di trasporto pubblico gratuitamente; inoltre offre l'opportunità di usufruire di sconti in diversi negozi della città e di realizzare diversi itinerari e tour. Nel 2009 i ricavi derivanti da questo servizio sono stati pari a circa 950 mila euro.

Tabella 3 – Prodotti e servizi offerti da Turismo di Barcelona

Prodotti e servizi	1990	2000	2006	2007	2008	2009
Barcelona Bus Turistic (clienti)	23.759	873.611	N.D.	2.181.599	2.076.785	1.913.419
Barcelona Card (carte vendute)	-	N.D.	107.632	129.119	127.632	124.745
Barcelona Walking Tours (clienti)	-	N.D.	16.300	17.509	15.736	16.916

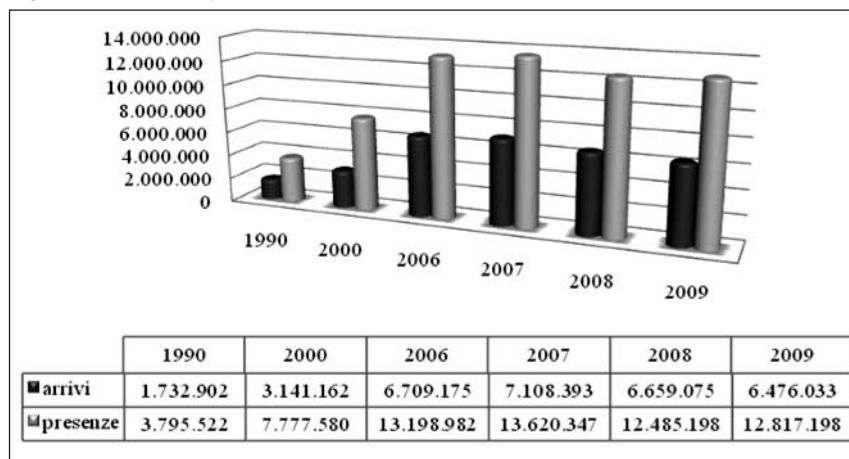
Fonte: Estadísticas de Turisme de Barcelona – Síntesis 2009

Inoltre il Consorzio *Turisme de Barcelona* ha attivato strumenti di rilevazione delle attività che permettono di monitorare le performance turistiche dell'area (andamento dei flussi turistici, preferenze, ecc.), nonché di verificare on-line il totale dei prodotti turistici in vendita.

(20) A livello aziendale, il Consorzio gestisce l'operato di 5 "organi turistici" in staff e di 5 divisioni: Barcelona Shopping Line, Barcelona Convention Bureau, Turismo Leisure e di Studio, Prodotti turistici e Servizi di Accoglienza al Turista.

3. LA SUSSIDIARIETÀ APPLICATA AL TURISMO

Figura 1 – Arrivi e presenze a Barcellona – serie storica



Fonte: Tea-Cegos Consultur per Turisme de Barcelona

Tabella 4 – Spesa internazionale con carta di credito per Paese di provenienza a Barcellona

Paese di provenienza	Spesa € 2009	% sul totale	% var. 2009/2008
1. Francia / France	€ 274.724.633	19,6	7,9
2. Regno Unito	€ 145.400.016	10,4	-17,9
3. Italia	€ 124.441.716	8,9	-7,3
4. Stati Uniti	€ 123.172.554	8,8	4,8
5. Germania	€ 107.069.973	7,6	8,1
Total	€ 774.808.892	100,0	

Fonte: Elaborazione di Barcelona Turisme su dati forniti da Caixa Catalunya (spese effettuate con Master Card e Visa a Barcellona)

A livello di pianificazione, due anni fa, il governo della Generalitat di Catalunya ha presentato il Piano Strategico del Turismo per la Catalogna, denominato Orizzonte 2010, che si sviluppa attraverso dieci programmi di azione; contemporaneamente il Ministero del Turismo spagnolo ha approvato nel 2009 il programma riguardante le politiche turistiche, denominato Orizzonte 2020. Pertanto il Consiglio di Barcellona, per realizzare una proposta coerente con la realtà della città, ha incaricato il *Consorzio Turisme de Barcellona* di elaborare un

Piano turistico strategico per la città (Piano Strategico del Turismo 2015), tenendo in considerazione la struttura economico-sociale di Barcellona allo scopo di incentivare ulteriormente il miglioramento del settore ⁽²¹⁾.

Uno degli elementi di miglioramento individuati riguarda il rapporto tra turismo e residenti. Le azioni e gli interventi infrastrutturali adottati per sviluppare il turismo nell'area di Barcellona sono stati efficaci e hanno attirato flussi turistici molto consistenti, ma questo rapido aumento ha anche generato delle situazioni di "disturbo" per i residenti, che stentano ora a vedere positivamente il fenomeno turistico. Per questo motivo, l'area metropolitana deve ora orientare le proprie politiche in modo tale da ritrovare un giusto equilibrio fra lo sviluppo del settore turismo e la gestione delle esigenze dei residenti. Questo piano si pone quindi tra gli obiettivi principali quello di proporre un modello di crescita e di gestione turistica che abbia un impatto positivo sulla vita del cittadino.

Per portare avanti questo processo di riflessione fra turismo e città, il Comune di Barcellona attraverso Turismo de Barcelona ha già portato a termine la prima tappa del processo, consegnando nel mese di marzo 2010 un rapporto sul settore, dopo due anni di lavoro partecipato attraverso focus group, interviste ed indagini presso gli operatori, i cittadini e i turisti. Nel 2010 ha avuto inizio la fase di proposta strategica e di sviluppo di azioni.

Fondazione Turismo Valencia



Fonte: www.turisvalencia.es

La **Fondazione Turismo Valencia** è nata a fine 1991, grazie all'accordo fra Comune, Camera di Commercio, Associazione d'imprenditori del settore (Confederación Empresarial Valenciana) e Fiera di Valencia, insieme a una trentina di imprese del settore. Attualmente sono associate alla Fondazione 260 imprese. Le fonti principali di finanziamento sono i contributi comunali, le quote associative, le sponsorizzazioni e la vendita di prodotti e servizi (circa il 10% del totale) ⁽²²⁾.

La Fondazione è nata con lo scopo di sviluppare il turismo d'affari, soprattutto il congressuale, che fino al 1990 rappresentava per la città una quota poco significativa. Grazie ad un lavoro, in partenariato,

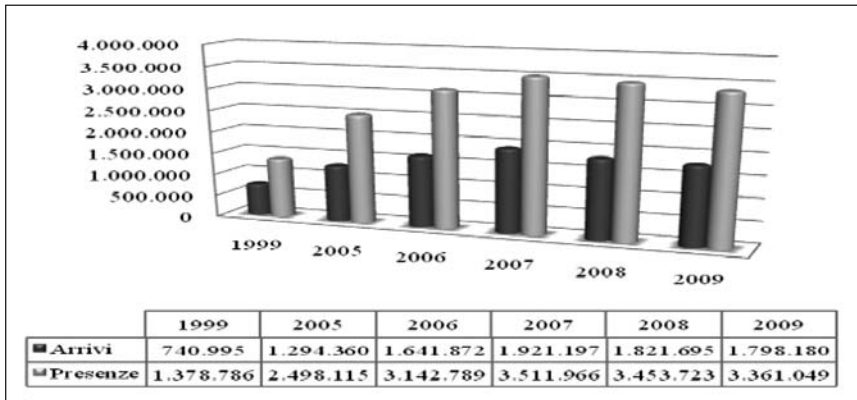
(21) Piano Strategico del Turismo della Città di Barcellona – Diagnostico e proposta strategica – Documento Riassuntivo - Febbraio 2010.

(22) Intervista a Jaume Mata Subdirector de Valencia Turismo, 19 Maggio 2010.

di promozione e gestione del turismo, e allo sviluppo di progetti di riqualificazione e marketing della città, si è arrivati ad una crescita progressiva della domanda con l'indotto della creazione di nuove imprese e offerte turistiche.

La città di Valencia nel 2009 si è posizionata al 9° posto nel ranking mondiale per numero di congressi⁽²³⁾, e occupa il 26esimo posto nel ranking mondiale considerando anche le capitali. Turismo Valencia ha scelto come linea strategica quella di rivolgersi ai diversi segmenti di mercato con un marchio città, sviluppando così una forte capacità competitiva rispetto ad altre destinazioni sia nazionali che internazionali. I dati di incremento delle presenze negli ultimi 10 anni (+143%) forniscono l'evidenza della validità della scelta.

Figura 2 – Arrivi e presenze nella città di Valencia - serie storica



Fonte : INE e VLC Valencia - ESTADÍSTICAS DE TURISMO '09

Turismo Valencia ha ora l'obiettivo strategico di aumentare la durata media del soggiorno e il flusso di turisti internazionali che visitano la città, con lo scopo di arrivare ad oltre 2,5 milioni di visitatori per il 2012. La città ha migliorato notevolmente la sua offerta di beni e servizi turistici (comunicazioni, infrastrutture, strutture alberghiere ed extralberghiere, eventi e animazioni, ed altro ancora) e la comunità locale considera il turismo come un settore strategico per lo sviluppo economico-sociale dell'area.

La gestione turistica della città segue una logica d'impresa, coor-

(23) In questa classifica sono state escluse le capitali.

dinando le risorse degli associati e generando risorse proprie, sulla base di una costante analisi e studio del settore, al fine di individuare le migliori strategie promozionali. Per aumentare la durata media del soggiorno, la città ha puntato su azioni mirate a destagionalizzare i flussi attraverso la diversificazione dell'offerta turistica.

Turismo Valencia ha così creato un modello di turismo che, in pochi anni, ha visto trasformare Valencia in terza destinazione spagnola e città leader in termini di crescita in Europa. Particolare attenzione è rivolta all'efficienza dei processi e all'utilizzo delle nuove tecnologie e strumenti, alla leadership e alle alleanze (a livello locale, nazionale e internazionale), nonché ai numerosi progetti sviluppati da Turismo Valencia in collaborazione con il settore turistico internazionale.

Nel 2008 Turismo Valencia ha ricevuto il premio Ulysses dall'Organizzazione Mondiale del Turismo per la sua innovativa politica turistica, per la pianificazione delle attività di promozione e per l'utilizzo delle nuove tecnologie. A questo premio si è aggiunta la Certificazione di S. Best, un riconoscimento statunitense che riconosce l'applicazione delle migliori prassi in materia di gestione e promozione turistica. Un forte contributo allo sviluppo che ha consentito il raggiungimento di questi risultati è da attribuire allo sviluppo dell'efficiente rete di collegamenti verso la città e al suo interno.

3.2.5. Note sulla efficacia del partenariato pubblico-privato in ambito turistico

Di fronte alle sfide di mercato che affronta il turismo in questo periodo, si è resa evidentemente necessaria una collaborazione sempre più stretta tra settore pubblico e settore privato. Il turista contemporaneo chiede di soddisfare in termini integrali le sue aspettative e quindi si rende necessario sostituire la frammentazione che ha caratterizzato il settore con un lavoro congiunto fra i diversi attori del sistema.

In questa fase di studio è emerso che:

- Il modello di partenariato pubblico e privato in ambito turistico è considerato a livello normativo dalle Regioni a maggiore vocazione turistica secondo due modalità: recepimento diretto nella legge regionale di riferimento per il settore e/o recepimento nelle leggi regionali che regolamentano specifici ambiti turistici. L'applicazione in questi casi dipende dal contesto territoriale e dalle esigenze di sviluppo del settore.

- Anche a livello internazionale il partenariato pubblico e privato

è molto diffuso, soprattutto per le attività di promo-commercializzazione. In Francia e Spagna è diversa l'attribuzione di competenze in materia turistica, ma in entrambi i casi il modello del partenariato è applicato alle principali organizzazioni di promo-commercializzazione. Questa considerazione può essere estesa ad altri Paesi europei a forte caratterizzazione turistica: come esempio si possono infatti citare Visit Britain, l'Associação di Tourisme di Lisbona, Tirol Tourist Board (Austria).

Concludendo, dalle analisi emerge che il principio della sussidiarietà è applicabile con efficacia al turismo.

3.3. Esperienze di sussidiarietà per lo sviluppo dell'offerta turistica dell'Emilia-Romagna

L'Emilia-Romagna, come è stato detto già nel precedente paragrafo, ha recepito nella propria normativa settoriale il principio della sussidiarietà declinandola a partire dalla stretta connessione tra promozione e commercializzazione.

La promozione è infatti di competenza dell'ente pubblico, mentre la commercializzazione è propria dei privati.

La spinta alla gestione della commercializzazione in forma integrata con la promozione è strettamente legata alla tipologia di tessuto imprenditoriale turistico presente sul territorio: le tante piccole e medie imprese turistiche hanno la necessità di unirsi per una efficace ed efficiente gestione del processo di commercializzazione, e per avere strutture intermedie di coordinamento con strategie e indirizzi precisi.

La lunga esperienza turistica della Regione maturata a partire da quella della costa e allargata a tutto il territorio ha fatto sì che tale concetto, semplice ed intuibile, ma non per questo attivato in maniera diffusa, permeasse gli output legislativi derivanti dalla delega di competenze alle Regioni.

Infatti, laddove c'è un tessuto imprenditoriale e un territorio con risorse proprie già attive, è probabilmente più facile creare una collaborazione tra i vari soggetti pubblici e privati per finalizzarla allo sviluppo turistico.

Quindi un elemento basilare per l'attivazione di tale processo è stata la cultura turistica diffusa sia a livello pubblico che privato.

Altro elemento favorevole è stato il fatto che, negli anni in cui è stata elaborata la legge regionale, si è manifestata in maniera concreta l'esigenza di ricercare le potenzialità turistiche su tutto il territorio,

integrando il prodotto “mare” con altri prodotti turistici regionali (Città d’Arte, Appennino e Terme).

Infine va evidenziato che l’applicazione del sistema di promozione commercializzazione turistica scaturita dalla l.r. 7/1998 è stata realizzata in anni in cui i flussi sono stati costantemente in crescita ed il contesto economico era tendenzialmente positivo. È infatti molto più difficile percorrere queste vie di sviluppo, se non ci sono prospettive concrete di crescita. Non si è trattato quindi solo di un rilancio, ma dell’ottimizzazione di un sistema già presente.

Il mondo politico ha capito che, per poter sfruttare le potenzialità del settore partendo da questo stato di cose, era necessario dare una organizzazione al comparto turistico, con soggetti e strumenti specifici, in grado di aggregare, ma anche di favorire, la capacità imprenditoriale locale. La l.r. 7/1998 ha così consentito di avviare un processo di innovazione, razionalizzazione e ricostruzione dei soggetti preposti alla promo-commercializzazione contribuendo a cambiare lo scenario fino a quel momento in essere.

Le 4 Unioni di Prodotto nate con la l.r. 7/1998 associano infatti enti pubblici – Comuni e Province – e soci privati, prevalentemente tramite i Club di Prodotto territoriali. All’interno delle Unioni sono stati promossi progetti specifici di sviluppo, che hanno in comune i seguenti elementi:

- forte motivazione alla commercializzazione;
- azioni mirate a creare una forte aggregazione dei singoli privati gestita dalle Unioni di Prodotto e dalle associazioni di categoria che in esse sono rappresentate;
- logica di servizio agli operatori e ai turisti.

Il partenariato pubblico-privato è alla base di questo schema di lavoro e va effettivamente inteso come una forma di collaborazione tra parti diverse (soggetti pubblici o privati, forze economiche e sociali) per la realizzazione di interventi finalizzati allo sviluppo turistico, economico e del territorio.

3.3.1. Metodologia per lo sviluppo delle case history

I casi presentati in questo paragrafo si riferiscono a specifici ambiti strategici per il settore turistico:

- infrastrutture e collegamenti;
- innovazione di prodotto;
- innovazione tecnologica;
- servizi diretti all’ospitalità.

La metodologia di ricerca intende analizzare le possibili applicazioni dello strumento del partenariato pubblico-privato con riferimento a tali aree di interesse. Le case history scelte sono elencate di seguito:

Tabella 5 – Case history in Emilia-Romagna

Area di riferimento	Casi
Infrastrutture e collegamenti	Parcheggio Lungomare di Riccione Riviera di Rimini Promotion
Innovazione di prodotto	Wine Food Festival
Innovazione tecnologica	Visitemiliaromagna.com
Servizi diretti all'ospitalità	Ufficio Iat di Modena

Fonte: Iscom Group

Per ogni caso, l'analisi è articolata nelle seguenti fasi di dettaglio:

- storia del caso;
- analisi del contesto di riferimento territoriale;
- obiettivi;
- soggetti coinvolti e loro ruolo rispetto all'implementazione del progetto;
- modalità organizzativa di sviluppo del progetto.

Ogni caso è stato sintetizzato attraverso prospetti riepilogativi. Le informazioni raccolte sono organizzate in base ad un'analisi SWOT (forze/debolezze, opportunità/minacce) che consente di individuare le peculiarità del caso, ma soprattutto le aree di replicabilità in altri ambiti e contesti.

3.3.2. Infrastrutture e collegamenti: riqualificazione urbana del lungomare di Riccione

Il progetto consiste nel finanziamento, progettazione, costruzione e gestione di un parcheggio sotterraneo sul lungomare di Riccione nel tratto individuato tra Piazzale Azzarita e Piazzale San Martino. Il progetto ha una rilevanza regionale sia per le ricadute positive generate sull'immagine della destinazione e sulla sua attrattività turistica; sia per la modalità con cui si è attivato un processo di partenariato fra ente locale e privati: si tratta infatti di uno dei pochi esempi di project financing riguardanti l'ambito turistico.

L'intervento, su un tratto di lungomare della lunghezza complessiva di tre chilometri, ha previsto:

- realizzazione di oltre 1400 posti auto;
- riqualificazione dello spazio urbano sovrastante;
- creazione di nuove aree pedonali, piste ciclabili e di un moderno arredo urbano.

Questi rappresentano in sintesi gli step del progetto di recupero del lungomare di Riccione, per un investimento complessivo che ammonta ad oltre 50 milioni di euro, realizzati attraverso la concessione di costruzione e gestione dell'opera a soggetti privati, nella forma del project financing ⁽²⁴⁾.

Negli ultimi anni, dall'esigenza di realizzare opere pubbliche secondo criteri di economicità e qualità, è derivata una crescente diffusione di forme di partenariato pubblico-privato; il project financing è uno degli strumenti oggi più diffusi per dare corpo a questa forma di collaborazione.

In Italia, il project financing è stato introdotto con l'obiettivo di contenere la spesa pubblica e fornire una modalità alternativa per la realizzazione di opere pubbliche e servizi ai residenti e ai turisti. Il project financing prevede, rispetto al tradizionale appalto, non solo la realizzazione di un'opera pubblica, ma anche la relativa gestione a carico di un soggetto privato.

Il project financing si basa quindi sul principio della concessione di costruzione e gestione che vede da parte della Pubblica Amministrazione il rilascio di una concessione d'uso, oppure un diritto di superficie a favore di un soggetto che si occupa di finanziare, costruire e gestire un'opera pubblica. In sintesi, il soggetto privato, in cambio dei proventi derivanti dalla gestione, si accolla i costi di finanziamento e realizzazione delle opere. Il project financing permette, integrando competenze e risorse di varia natura, di realizzare e gestire opere infrastrutturali di rilevante impatto economico e sociale.

Nel caso specifico di Riccione, lo "strumento" del project financing

(24) La normativa del project financing fa riferimento alla cosiddetta legge 415 dell'11 novembre 1998 cosiddetta Merloni-ter.

Poiché l'utilizzo del project financing, nel nostro ordinamento, è in costante espansione, la normativa è stata più volte soggetta a revisioni. Attualmente la "finanza di progetto" è disciplinata dall'art. 153 e seguenti, del d.lgs. 163/2006, in vigore dal 1° luglio dello stesso anno, che ha riunito in un unico corpo le varie disposizioni sulla contrattazione pubblica.

In seguito, con il d.lgs. 152/2008, è stato approvato un cosiddetto "terzo correttivo" all'articolo 153 del Codice, che prevede differenti modalità di aggiudicazione dei lavori pubblici.

è stato ritenuto quello più appropriato per la fattibilità dal punto di vista economico del progetto: l'alta concentrazione nell'area in oggetto di attività economiche, quali strutture ricettive alberghiere, stabilimenti balneari e pubblici esercizi, ha permesso al soggetto privato promotore di avere un recupero dell'investimento effettuato quasi immediato.

L'intervento di creazione di posti auto e di riqualificazione urbana del lungomare di Riccione è principalmente volto a risolvere la carenza cronica di posti auto lungo il tratto che serve la spiaggia durante i mesi estivi, nonché a ripristinare una visione armonica del tratto di lungomare coinvolto, che rappresenta oltre la metà del fronte mare di Riccione.

La pregressa mancanza di programmazione e di interventi sistematici aveva determinato una situazione di insofferenza soprattutto per le strutture ricettive che si affacciano sul mare, strette tra due arterie di traffico (Lungomare della Libertà che prosegue in Lungomare Repubblica e Viale Milano).

Ne conseguiva una situazione di forte congestione del traffico nei periodi estivi per la carenza di posti auto, insufficienti a soddisfare la richiesta sia degli ospiti alloggiati nelle strutture alberghiere, sia dei frequentatori degli stabilimenti balneari. A questo si associavano anche problemi di inquinamento acustico ed atmosferico, con una conseguente ambientazione caotica e poco confacente a trascorrere una vacanza tranquilla e sostenibile.

L'idea di intervenire portando i parcheggi sotto il livello stradale e di impedire il Lungomare della Libertà al passaggio delle auto, si è sviluppata inizialmente nel 1990, dal momento in cui gli albergatori della prima linea, tramite l'Associazione degli Albergatori di Riccione, hanno chiesto al Comune la realizzazione di un investimento per sopperire alla carenza di parcheggi.

Gli studi effettuati hanno dimostrato che l'intervento di smantellamento del manto stradale con realizzazione di parcheggi interrati ed il rifacimento dell'arredo urbano in superficie, realizzato con lo strumento del project financing, permetteva di raggiungere gli obiettivi preposti:

- assicurare una maggiore fruibilità di parcheggi;
- intraprendere la riqualificazione urbana dell'area;
- garantire una sostenibilità economica del progetto.

Con questo intervento, organico e funzionale, l'Amministrazione Comunale è riuscita a disegnare una nuova "cartolina di Riccione", restituendo ad operatori economici, turisti e alla cittadinanza un sistema urbano altrimenti congestionato e poco accessibile.

Oltre al Comune⁽²⁵⁾, e all'Associazione Albergatori, promotrice del progetto, sono stati coinvolti la **società costruttrice**, ovvero il soggetto privato che si è aggiudicato la gara per l'affidamento della concessione di costruzione e gestione dell'intervento, ed i **privati**, che hanno acquistato i posti auto realizzati con l'intervento. In questo triangolo, gli albergatori di Riccione hanno assunto il ruolo di acceleratori dell'iniziativa, e l'Associazione Albergatori di Riccione ha agito da collante tra i tre soggetti.

Per la dinamica stessa del project financing, il progetto si è sostenuto perché la società costruttrice ha finanziato l'intervento tramite la vendita di posti auto ai privati interessati, e tramite la gestione di altri posti auto a rotazione.

L'intervento, data la complessità e l'impatto sull'area circostante, è stato suddiviso in tre progetti distinti, per ognuno dei quali è stato avviato un project financing ed una relativa gara che ha visto diverse società costruttrici coinvolte. Ogni tratto è determinato da discontinuità urbanistiche preesistenti.

• **Lungomare 1**

Il tratto inizia dal Porto di Riccione e prosegue per 450 metri fino a piazzale Roma (già oggetto di un precedente intervento di riqualificazione), coinvolgendo il Lungomare della Libertà. I lavori sono iniziati nel 2007, e si sono conclusi nella prima metà del 2008.

• **Lungomare 2**

Il tratto, della lunghezza di circa un km, prosegue dal piazzale Roma fino al piazzale San Martino, comprendendo quindi il Lungomare Repubblica e lo stesso Piazzale San Martino. In questo caso, i lavori sono stati avviati nella seconda metà del 2008, e si sono conclusi a giugno 2010.

• **Lungomare 3**

L'ultimo blocco coinvolge il lungomare della Costituzione, a nord del Porto, dal porto a piazzale Azzarita, della lunghezza di circa 800 metri. Si tratta di un intervento non ancora realizzato, ma di cui è prevedibile la conclusione entro il 2012.

A prescindere da alcuni tratti comuni delle operazioni, tutte gestite in regime di project financing, con lavori interrotti durante il periodo estivo, ogni intervento ha seguito un proprio sviluppo, di cui si delineano sinteticamente gli elementi salienti.

(25) Il Comune di Riccione ha acquistato alcune zone del demanio statale per regolarizzare la situazione, avvalendosi degli strumenti introdotti dalla finanziaria del 2005, che prevedeva la possibilità di acquistare proprietà demaniale sopra le quali erano state realizzate opere di urbanizzazione.

• **Lungomare 1: Porto – Piazzale Roma**

Si tratta dell'unico intervento al momento realizzato e collaudato. Promotrice dell'iniziativa è stata la Società Lungomare Parking srl che, in collaborazione con l'amministrazione comunale e gli albergatori frontisti del lungomare, ha realizzato complessivamente 361 posti auto, di cui 105 ad uso pubblico a pagamento. Gli altri posteggi sono in gestione alla società promotrice, che li ha ceduti in diritto di superficie per 90 anni a prezzi stabiliti secondo la logica del libero mercato: gli acquirenti sono stati principalmente gli albergatori, e oltre a cittadini, proprietari di stabilimenti balneari, ristoratori, ecc.

L'ammontare dell'intervento, che ha interessato circa 12.500 mq, è stato pari a quasi quattordici milioni di euro (13.800.000 €). Alla base dell'intervento di riqualificazione esterna, invece, con la creazione di una nuova passeggiata, c'è stata la volontà di creare un nuovo percorso per residenti e turisti, che porti i fruitori dal porto fino a piazzale Roma, in cui si innesta il famoso Viale Ceccarini.

La passeggiata è intervallata da un gioco di cinque piazze, ognuna a tema: la piazza della Nave, la piazza del Sole, piazza delle Palme, piazza dell'Ombra, e piazza dell'Acqua.

La passeggiata è affiancata da una pista ciclabile che crea un'ulteriore opportunità di fruizione della città di Riccione.

• **Lungomare 2: Piazzale Roma – Piazzale San Martino**

Il secondo tratto, da piazzale Roma a Piazzale San Martino compreso, è stato a sua volta distinto in due project financing.

A giugno 2010 si è concluso l'intervento che interessa il Lungomare della Repubblica, incarico affidato alla società Lungomare Sud Parking Gest srl, che ha realizzato 622 posti auto, di cui 22 retrocessi gratuitamente all'amministrazione, e, dei rimanenti, 200 destinati ad uso pubblico, e 400 venduti in diritto di superficie ad albergatori, operatori economici e privati cittadini interessati.

L'investimento totale dell'opera è di oltre sedici milioni di euro (16.500.000 €). La durata di concessione per la società Lungomare Sud Parking Gest srl è di 89 anni, dopo di che la gestione del parcheggio tornerà in mano all'amministrazione comunale.

L'altro intervento prevede la realizzazione di circa 300 posti auto su due livelli interrati, di cui 220 da cedere in diritto di superficie, 70 da gestire in rotazione breve con tariffa oraria ed un numero da 9 a 15 retrocessi all'amministrazione comunale. In questo caso, la società costruttrice è San Martino Parking Gest srl, per un costo previsto di oltre 7 milioni di euro.

Nel Lungomare della Repubblica è prevista la realizzazione di un percorso ciclo-pedonale con aree di sosta, mentre nel Piazzale San Martino si è ridisegnata la piazza con giardini fioriere-sedute, alberi e fontane, innestata su una carta geografica con platea, a guisa di anfiteatro.

• **Lungomare 3: Porto – Piazzale Azzarita**

L'ultimo tratto, che coinvolge il Lungomare della Costituzione, a nord del porto, prevede la realizzazione di parcheggi su un solo livello di interrato, ma sarà possibile intervenire anche su tre piazzali che si affacciano sul lungomare, in corrispondenza di viale Ponchielli e Mascagni e di piazzale Azzarita, in cui si potrà costruire un parcheggio su due livelli interrati.

Oltre alla riqualificazione urbana in superficie lungo tutto il tratto, sono previsti 360 circa posti auto, di cui 50 posti gestiti a rotazione breve a pagamento con tariffa oraria, 10 retrocessi all'amministrazione, ed i restanti a disposizione della società costruttrice, che sceglierà la gestione. L'importo presunto dell'investimento per la realizzazione dell'opera è stimato in € 15.000.000,00 con risorse totalmente a carico del soggetto promotore.

L'intervento ha avuto un notevole impatto mediatico, con presenze su trasmissioni televisive, stampa, internet. Il nuovo Boulevard del Lungomare della Libertà è diventato l'ambientazione privilegiata per eventi culturali e di animazione. Per la promozione dell'area, si è costituito un Consorzio che raggruppa gli albergatori del fronte-mare.

Non solo: la scelta di creare piste ciclabili e pedonali a discapito di un'arteria di traffico, e lo spostamento ad un livello interrato dei posti auto, con evidente impatto sulla sostenibilità dell'area, hanno giovato a migliorare la qualità della vita dei fruitori di Riccione.

I vantaggi di questo intervento sono stati evidenti anche in maniera diretta per tutti i soggetti coinvolti:

- l'Amministrazione Comunale può disporre di un'opera pubblica a costo zero;
- il privato può usufruire di nuovi posti auto, determinanti nel periodo estivo;
- le attività economiche, in particolare quelle ricettive, si sono avvantaggiate sia dei posti auto, sia delle nuove ambientazioni urbane, in alcuni casi veri e propri proseguimenti ideali delle aree circostanti le strutture alberghiere.

In particolare gli alberghi che fanno della vendita del posto auto insieme alla camera un valore aggiunto, sono stati avvantaggiati dall'iniziativa. Si tratta in questo caso soprattutto degli albergatori

della prima linea, ma anche quelli della seconda e terza linea, che si sono sempre mostrati fortemente interessati alle iniziative.

Questo sistema in cui si sommano gli interessi di vari soggetti ha garantito anche la fattibilità economica per il soggetto che ha realizzato l'intervento. Infatti, considerato il fatto che in Italia il rischio delle operazioni di project financing ricade esclusivamente sul soggetto privato, gli interventi possono essere sostenibili soltanto quando il privato ha una certa garanzia di rientrare nell'investimento.

In questo caso, i prezzi di vendita del diritto d'uso dei posti auto, determinati secondo logiche di mercato, sono consoni ad un'imprenditoria solida dal punto di vista finanziario, in grado di permettersi un investimento consistente di posti auto, realtà adeguata agli alberghi della prima linea di Riccione.

Un'altra *conditio sine qua non* è la predisposizione dell'amministrazione pubblica a non volere accentrare a sé tutte le funzioni, pur mantenendo il ruolo di controllore.

3.3.2.1. Schema di sintesi del caso

Progetto	Consiste nel finanziamento, progettazione, costruzione e gestione di un parcheggio sotterraneo sul Lungomare di Riccione nel tratto tra Piazzale Azzarita e San Martino. L'intervento, per una lunghezza complessiva di 3 km e per oltre 1400 posti auto, ha contemplato anche la riqualificazione dello spazio urbano sovrastante, in funzione pedonale, ciclabile e di arredo urbano.
Chi è coinvolto	Enti pubblici: Comune di Riccione. Privati: Associazione Albergatori, albergatori, società costruttrice ed i privati che hanno acquistato i posti auto.
Elementi di sussidiarietà	Si è realizzata un'infrastruttura finanziata tramite il project financing: i posti auto sono stati ceduti a titolo oneroso in concessione d'uso ai privati, inoltre la gestione del parcheggio è a carico di un soggetto privato. Il Comune di Riccione, oltre a occuparsi della manutenzione dell'arredo urbano in superficie, ha ceduto in concessione d'uso il terreno alle società costruttrici, ed ha acquistato alcune zone del demanio statale.
Tempistica	L'intervento è stato suddiviso in tre project financing: <ul style="list-style-type: none"> • Il primo tratto è stato iniziato nel 2007 e si è concluso nel 2008; • Il secondo tratto è stato inaugurato nel mese di giugno 2010; • Il terzo tratto prevede la sua conclusione entro il 2012.

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.2.2. Analisi SWOT

Punti di forza (STRENGTH)	Punti di debolezza (WEAKNESS)
<ul style="list-style-type: none"> • Il project financing permette all'amministrazione pubblica di poter disporre di una infrastruttura a basso costo • Gli imprenditori, i turisti e i residenti hanno ottenuto una riqualificazione dell'area • La sinergia che si è creata tra gli albergatori della prima linea e l'amministrazione ha permesso di avere una corretta miscela tra spirito innovativo del privato e controllo del pubblico 	<ul style="list-style-type: none"> • I prezzi di vendita della concessione d'uso dei parcheggi sono piuttosto elevati, pertanto l'acquisto di un numero consistente di posteggi può essere sostenuto solo da un'imprenditoria solida • I tempi dell'intervento sul territorio hanno una durata particolarmente lunga, complessivamente di sei anni, che costringe la permanenza dei lavori anche durante la stagione turistica
Opportunità (OPPORTUNITY)	Minacce (THREAT)
<ul style="list-style-type: none"> • I progetti hanno avuto esiti positivi e nel futuro sono previsti altri interventi gestiti col project financing • La risonanza mediatica e le ricadute di immagine di cui la città di Riccione ha goduto possono essere sfruttati nel tempo e per gli altri progetti di project financing previsti 	<ul style="list-style-type: none"> • Non si tratta di una vera e propria minaccia, ma la modalità del project financing funziona solo nel momento in cui per il costruttore c'è un ritorno economico certo, al fine di rientrare dell'importante investimento effettuato

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.3. Riviera di Rimini Promotions



Fonte: www.riminigo.it

Il progetto di acquisto e vendita di posti aerei è stato avviato nel 2004 da un gruppo di operatori privati di Rimini, deciso a porre in essere rapporti diretti con le compagnie aeree low-cost al fine creare nuovi collegamenti aerei tra le principali destina-

zioni europee, generatrici di flussi turistici outgoing, e l'aeroporto F. Fellini di Rimini.

L'iniziativa ha visto l'impiego di capitali privati per investimenti finalizzati a implementare rapporti commerciali con il mercato tedesco e ha goduto del supporto di enti pubblici (Provincia di RN, Aeraeria – società di gestione dell'aeroporto).

Si tratta di un progetto che, per l'unicità ed i risvolti positivi che ha saputo assumere nel corso dei suoi cinque anni di vita, è stato presentato come case history anche alla Conferenza Italiana per il Turismo del 2008.

Le condizioni di mercato in cui questo progetto è nato e si è sviluppato sono estremamente peculiari.

La Riviera è da sempre meta di turisti stranieri, e sono numerose le strutture ricettive che trattano prevalentemente con clientela straniera, in particolare tedesca. I Paesi di lingua tedesca per lunghi anni sono stati il principale mercato estero della Riviera, tanto che il tedesco si poteva ritenere la "seconda lingua ufficiale" della Riviera.

Tuttavia, nel corso degli anni, l'incidenza dei flussi provenienti dall'estero e in particolare dalla Germania è andata progressivamente perdendo quote di mercato per molteplici ragioni. In particolare, sono stati determinanti i mutamenti che hanno riguardato i collegamenti aerei:

- difficoltà da parte dell'ente pubblico nella gestione dei collegamenti tra estero e aeroporto;
- liberalizzazione del trasporto aereo con la conseguente diffusione dei voli low cost;
- nascita di nuove destinazioni concorrenti con la Riviera.

Il costante calo di arrivi di turisti tedeschi tramite collegamento aereo ha portato come conseguenza la cancellazione nel 2004 dei voli dalla Germania, giustificata dalle compagnie aeree con il mancato raggiungimento del punto di pareggio, ovvero della copertura dei costi.

La perdita di questi flussi provenienti dalla Germania, determinanti per la redditività delle attività economiche soprattutto in bassa stagione, ha rappresentato la spinta per gli operatori privati a cercare un'interfaccia diretta con le compagnie aeree.

I privati hanno quindi deciso di agire fornendo un supporto economico alle compagnie aeree a garanzia di copertura dei loro costi, e trasformando l'intervento economico in uno scambio di posti aerei: il progetto si è quindi trasformato in una formula di "vuoto per pieno".

Dalla soluzione così individuata per mantenere i collegamenti aerei tra Rimini e alcune località della Germania, si è creato un sistema complesso che permette l'acquisto e la vendita dei biglietti.

Nel 2005, si è costituita la società Riviera di Rimini Promotions s.r.l., con lo scopo di rappresentare il soggetto giuridico atto ad acquistare i posti sui voli.

Riviera di Rimini Promotions (RdRP) rappresenta un'ampia realtà, i cui soci sono ⁽²⁶⁾:

- Associazione albergatori Comune di Rimini
- Associazione albergatori Comune di Bellaria
- Associazione albergatori Comune di Cattolica
- Associazione albergatori Comune di Misano Adriatico
- Cooperativa albergatori "Turismhotels" Comune di Bellaria
- Cooperativa di promozione turistica "Intur F.I.P.E" di Rimini
- Cooperativa albergatori "Promozione Alberghiera" Comune di Rimini
- Cooperativa albergatori "Promhotels" Comune di Riccione
- Cooperativa albergatori "ADAC" Comune di Cesenatico
- Fiavet Regione Emilia-Romagna

Recentemente, è entrata a far parte di RdRP anche la Cooperativa albergatori di Cesenatico, della Provincia di Forlì Cesena, dimostrando che il progetto sta assumendo un raggio di intervento sovraterritoriale.

RdRP si occupa quindi dell'acquisto di posti vuoto per pieno su alcune rotte aeree, e della relativa vendita.

La fase di vendita dei biglietti è determinante affinché il sistema sia sostenibile nel tempo, dal punto di vista sia operativo sia strategico; a questo fine, è stato implementato come strumento operativo un sistema di biglietteria on-line, supportata da un impianto informatico che funziona su piattaforma web, a cui accedono i possibili acquirenti, ovvero albergatori, agenzie di viaggio e consumatori finali.

Gli **albergatori**, i principali fruitori del servizio, nel rispetto della *mission* del progetto organizzato per offrire uno strumento promocommerciale agli operatori del ricettivo, possono accedere singolarmente alla biglietteria on-line tramite username e password, visualizzare i posti ancora disponibili e prenotarli.

Attualmente, sono circa 500 gli operatori ricettivi che si avvalgono di questo sistema di acquisto di biglietti aerei. Si tratta prevalentemente di albergatori della Riviera di Rimini, anche se negli ultimi anni il progetto è in espansione verso nord e verso l'entroterra. Inoltre, recentemente anche il comparto ricettivo dell'entroterra riminese



Fonte: www.riminigo.com

ed extraregionale, con la Provincia di Pesaro-Urbino, si è affacciato al sistema di acquisto di biglietti di RdRP.

Una volta acquistati i biglietti, gli albergatori si occupano indi-

(26) Fonte www.riminigo.com.

vidualmente di commercializzare il biglietto, con la creazione di pacchetti volo+hotel, a cui talvolta si associa un servizio di navetta dall'aeroporto all'albergo oppure un servizio di convenzione coi taxi, una sorta di "all inclusive".

Per ampliare il più possibile la commercializzazione dei biglietti alle agenzie viaggio ed ai privati, e per sviluppare i flussi turistici in outgoing, è stata creata **RiminiGO**, una divisione di Riviera di Rimini Promotions Srl specializzata nella distribuzione dei voli che collegano l'aeroporto di Rimini alle principali città europee.

RiminiGo si occupa della vendita dei biglietti, sia ai privati tramite il sito internet www.riminigo.com o la biglietteria presente nell'Aeroporto di Rimini, sia alle agenzie viaggi. Attualmente sono coinvolte circa 200 agenzie che trattano i flussi in outgoing e incoming.

Come sottolineato, gli albergatori sono attualmente i principali acquirenti dei posti aerei, che operano in maniera autonoma interfacciandosi individualmente con la piattaforma web di RdRP.

Nella fase embrionale dell'intera operazione si era inoltre costituita un'associazione, la Flieg Nach Rimini, che tramite il progetto "**Flug Hotels**", creato nel 2005, accompagnava gli albergatori nell'approccio a questo nuovo strumento di promo-commercializzazione.

Il progetto "Flug Hotels", promosso dalle Cooperative di Albergatori, ha raccolto le adesioni di numerosi alberghi della Provincia di Rimini, creando un Club di Prodotto, con lo scopo di incentivare la collaborazione tra le realtà turistiche pubbliche e private per attività di promo-commercializzazione del territorio.

Flug Hotels si occupa della creazione e della commercializzazione di pacchetti volo+hotel. Nel biennio 2006/2007 ha venduto 15 mila biglietti, portando 108 mila presenze nelle strutture alberghiere. Nell'ambito del progetto, sono state attivate azioni specifiche di promo-commercializzazione: realizzazione di cataloghi e flyer promozionali, partecipazione a fiere turistiche straniere, creazione di un portale web e attività di web marketing.

Il portale www.flughotels.net funge da vetrina per le strutture alberghiere aderenti al progetto. Il progetto di Flug Hotels è oggi in via di chiusura: si tratta infatti di uno strumento offerto agli albergatori per interfacciarsi con RdRP, che ha trovato una naturale estinzione nel momento in cui i singoli operatori sono diventati sempre più



Fonte : www.flughotels.net

autonomi nella gestione della biglietteria on-line e nella creazione di pacchetti volo e hotel.

Anche se il sistema di creazione di pacchetti volo+hotel è stato delegato alle singole strutture ricettive, il sito internet è ancora attivo nelle funzioni di informazioni ai turisti. Per il mantenimento del progetto di acquisto e vendita di posti vuoto per pieno è determinante l'azione promozionale. A questo fine, si è generata un'efficace partnership col pubblico, che ha svolto il ruolo di promozione dell'iniziativa e del territorio della Riviera di Rimini nelle località di destinazione individuate. Anche in questa fase, la collaborazione con i privati è stata utile ad individuare le iniziative e le destinazioni più efficaci.

Il ruolo di APT Servizi Emilia-Romagna è stato determinante fin dalla fase di lancio del progetto, che ha contribuito a promuovere il progetto in Germania. Sono seguiti interventi anche da parte dei Comuni e della Provincia di Rimini, che hanno partecipato alle principali fiere turistiche nei Paesi di lingua tedesca. Aeradria, la società che si occupa della gestione dell'aeroporto, ha svolto un ruolo di supporto cercando di intercettare l'interesse delle compagnie aeree coinvolte nel progetto, con scontistica e varie altre azioni di sua competenza.

Gli operatori privati nella veste di Riviera di Rimini Promotions, in partnership con i soggetti pubblici, con questa iniziativa hanno generato benefici per i diversi soggetti a vario titolo coinvolti:

- albergatori;
- aeroporto di Rimini;
- territorio della Riviera di Rimini.

Gli obiettivi raggiunti e consolidati sono di ampio respiro:

- mantenimento quote di mercato;
- innovazione di prodotto;
- accessibilità dell'intero territorio anche su ampio raggio;
- valore aggiunto per lo sviluppo competitivo del territorio allargato.

Gli albergatori hanno potuto continuare a contare su una clientela storica, la cui presenza poteva essere messa in dubbio nel caso in cui i collegamenti aerei con la Germania fossero stati eliminati. Gli operatori sono stati messi nelle condizioni di creare e vendere individualmente pacchetti all inclusive (volo e soggiorno) con i seguenti risultati:

- evitare i costi di intermediazione;
- godere di un'ampia flessibilità nella gestione (non essendo i posti aerei assegnati personalmente, non ci sono le tipiche restrizioni – come le date del viaggio – associate all'acquisto di biglietti direttamente dalla compagnia aerea).

Oltre alla fidelizzazione della clientela storica, albergatori e territorio in generale hanno potuto riconquistare quella clientela straniera che negli ultimi anni si era allontanata dalla Riviera per diversi motivi.

Non da ultimo, si è generato un flusso di turisti che si reca in Riviera per la prima volta, approfittando delle offerte di voli aerei a basso costo: se, infatti, una quota dei posti è acquistata da RdRP, la rimanente è venduta direttamente dalla compagnia aerea con la logica del low-cost. L'iniziativa ha fatto da volano per riqualificare l'aeroporto internazionale di Rimini che ha visto aumentare il numero di passeggeri annuali, per tre ordini di fattori:

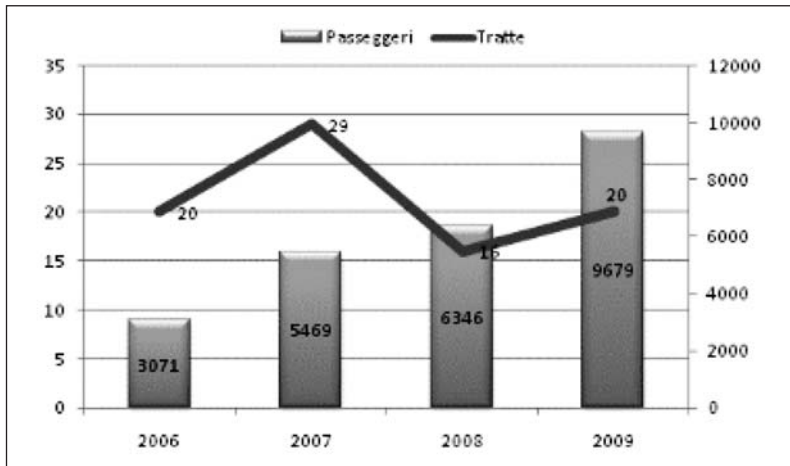
- il consolidamento dei voli aerei sulla Germania;
- le nuove rotte che si sono generate grazie all'azione di RdRP;
- i nuovi rapporti tra l'aeroporto e le compagnie aeree low-cost.

Nello specifico, avendo RdRP riportato a Rimini compagnie di punta come Air-Berlin o TuiFly, si è potuto riconquistare la leadership delle compagnie low-cost. Questi importanti traguardi hanno ulteriormente rafforzato l'aeroporto Federico Fellini, che nel 2009 è stato oggetto di due importanti trasformazioni: prima, è diventato "internazionale" grazie agli accordi con la vicina Repubblica di San Marino, poi ha cambiato "status" passando da aeroporto "militare aperto al traffico civile" ad aeroporto "civile". L'aeroporto, infatti, è nato come aeroporto militare, cedendo progressivamente spazi all'aviazione civile.

Con il cambio di status, sono in aumento le aree a disposizione del traffico commerciale, utili per incentivare un ulteriore sviluppo dell'aeroporto, e che agiranno in sinergia con l'operato di Riviera di Rimini Promotions. Attualmente le destinazioni dei voli portati da RDR Promotions si trovano nei Paesi Bassi, in Svizzera, Austria, Francia e Germania, Paese quest'ultimo su cui insistono la gran parte delle rotte. In passato, sono stati avviati rapporti anche con Ungheria, Polonia e Repubblica Ceca.

Complessivamente dal 2006 sono stati venduti quasi trentamila biglietti, un numero in costante crescita di anno in anno; nel 2009, si parla di ben 9.600 biglietti venduti, ed anche per il 2010 le previsioni sono positive. RDR Promotions e l'Aeroporto nel complesso possono infatti contare sull'accordo con Air Dolomiti (Lufthansa) che collega Rimini a Monaco, il secondo hub tedesco dopo Francoforte, con centinaia di coincidenze europee ed intercontinentali. Attualmente, sono attive 20 rotte, un numero pressoché stabile dopo l'anno di sperimentazione, 2007, in cui era stata testata la competitività di ben 29 rotte.

Figura 3 – Venduto dal 2006 al 2009



Fonte: Riviera di Rimini Promotions srl

Rimini e tutta la sua Riviera si sono quindi confermate e rilanciate come mete di turismo internazionale, dopo che questo ruolo storico era stato minacciato da una serie di eventi contestuali.

Le ricadute positive del progetto sono tali da sopperire alle problematiche sorte, primo fra tutti l'elevato turn-over che il mercato delle compagnie aeree subisce per dinamiche di acquisizioni interne. Nel corso dei cinque anni in cui il progetto si è sviluppato e consolidato, infatti, le compagnie aeree sono spesso cambiate.

Vale la pena sottolineare che non tutte le tecniche di vendita dei biglietti sono state efficaci. L'iniziativa è risultata utile a fidelizzare clienti storici, mentre l'aumento della retention su nuovi turisti è particolarmente ostico da ottenere, poiché i turisti tedeschi che frequentano la Riviera tendono a privilegiare strutture in cui esiste già una tradizione all'accoglienza di clientela tedesca (addetti che parlano la lingua, presenza di altri connazionali, ecc.): la commercializzazione è risultata più efficace laddove ogni singolo operatore ha impiegato azioni di contatto personalizzate.

Tuttavia, il progressivo affinamento nella selezione delle destinazioni turistiche su cui investire ha consentito una sempre maggiore riduzione del non venduto. Uno dei principali elementi di forza di Riviera di Rimini Promotions è proprio il forte radicamento con il territorio, l'Unione di Prodotto (UdP) Costa e gli operatori: ogni destinazione è selezionata sulla base delle reali possibilità di vendita. La possibilità di rientro della singola rotta è determinata da vari fattori:

- la stima del numero di biglietti vendibili nell'arco dell'intera stagione, valutata di concerto con l'UdP Costa e gli operatori, che tengono prima di tutto conto della propria clientela "storica";
- la notorietà della Riviera, su cui eventualmente agire con specifiche iniziative di promo-commercializzazione mantenute nel tempo;
- la capacità di porre in essere una pianificazione anticipata delle rotte, così da garantire un'adeguata promozione dell'iniziativa.

È quindi evidente che l'intero progetto ha un'impronta spiccatamente commerciale e necessita pertanto di un tessuto ricettivo territoriale che già annovera tra la propria clientela una quota consistente di stranieri. Tessuto che, ad eccezione della Riviera, è forse difficilmente riscontrabile in altri contesti regionali.

3.3.3.1. Schema di sintesi del caso

Progetto	Consiste in un'operazione di acquisto e vendita di posti sulle rotte dell'aeroporto di Rimini da parte di operatori privati della Riviera di Rimini, per l'offerta di pacchetti all inclusive (volo + hotel). Attualmente sono 500 gli operatori ricettivi che si avvalgono di questo servizio.
Chi è coinvolto	Enti pubblici: Provincia di Rimini, Comuni della Provincia, APT Servizi, Aeradria (società di gestione dell'aeroporto). Privati: Riviera Rimini Promotion.
Elementi di sussidiarietà	I privati hanno contattato le compagnie aeree low cost favorendo con accordi commerciali lo sviluppo di nuove rotte sull'aeroporto di Rimini e il consolidamento delle tratte dai Paesi tedeschi. Il pubblico ha riconosciuto il progetto e l'ha supportato con attività promozionale; in particolare il gestore dell'aeroporto ha intrapreso le azioni di sua competenza per facilitare il contatto e i rapporti con le compagnie aeree.
Tempistica	Il progetto è stato avviato nel 2004 da Riviera di Rimini Promotion. Nel 2005 si è ampliato con la creazione di due società di gestione: RiminiGo, che si occupa della vendita dei biglietti, e Flieg Nach Rimini per la creazione e commercializzazione dei pacchetti in Germania. Nella fase attuale, come programmato, Flieg Nach Rimini non gestisce più i pacchetti turistici, ma sono i singoli operatori a vendere direttamente ai clienti le offerte all inclusive, acquistando i biglietti tramite la piattaforma on-line di RdRP.

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.3.2. *Analisi SWOT*

<i>Punti di forza (STRENGTH)</i>	<i>Punti di debolezza (WEAKNESS)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La forte connotazione imprenditoriale che ne ha permesso la crescita negli anni • L'assenza di intermediazioni nei confronti delle compagnie aeree garantisce la massima agilità e velocità delle azioni quando necessario • La consistenza del tessuto ricettivo che opera con l'estero è tale da permettere una buona copertura delle vendite dei biglietti 	<ul style="list-style-type: none"> • Non è ancora stato avviato un coordinamento con gli enti pubblici basato su azioni strategiche di più lungo respiro • Le tecniche di commercializzazione risultate più idonee sono frammentate e diverse da un operatore all'altro: l'assenza di una sintesi riduce la visibilità dell'iniziativa e del territorio
<i>Opportunità (OPPORTUNITY)</i>	<i>Minacce (THREAT)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Si potrebbe cominciare a raccogliere investimenti da altri soggetti pubblici o misti presenti sui luoghi per coinvolgerli in un processo di sviluppo strutturato del territorio • L'aeroporto di Rimini nel 2009 è diventato internazionale ed ha acquisito lo status di "civile": questo può incrementare le rotte ed il raggio di azione, con la possibilità di collegare nuovi Stati e nuove aree • Porre sempre maggiore attenzione alla gestione della promozione e della commercializzazione on-line 	<ul style="list-style-type: none"> • Le minacce in buona parte sono esogene rispetto alle leve di azione di RdRP: • le politiche delle compagnie aeree • il mercato del trasporto aereo • le manovre economiche dei paesi europei • la tendenza all'acquisto "on-line" • la presenza e la visibilità su internet sono quindi determinanti, ma la strutturazione del progetto finora non ha garantito questo elemento

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.4. *Innovazioni di prodotto: Wine Food Festival*

Il "Wine Food Festival", festival del gusto dell'Emilia-Romagna, è una delle più recenti iniziative di promozione turistica della Regione, ideata e sviluppata per cogliere le potenzialità che offre il prodotto enogastronomico nella valorizzazione turistica di un territorio.



Fonte: www.winefoodfestivalemiliaromagna.com

È un'iniziativa congiunta degli Assessorati regionali all'Agricoltura e al Turismo, in collaborazione con APT Servizi Emilia-Romagna, che concentra in un unico cartellone circa 40 iniziative enogastronomiche su tutto il territorio regionale.

Il festival si configura come un "contenitore" di eventi enogastronomici, che fino all'anno scorso vivevano di vita propria, in grado di caratterizzare il prodotto fornendo ai potenziali turisti un filone guidato di conoscenza di prodotti, territori e persone.

L'APT Servizi, che fa capo alla Regione, è il soggetto pubblico che ha svolto il principale ruolo attivo nell'ideazione e nella realizzazione. L'iniziativa quindi parte dal pubblico, con l'idea di supportare un'offerta molteplice e qualificata già presente sul territorio, ma frammentata e non efficacemente mirata alla commercializzazione turistica. Si tratta, quindi, di un esempio di partenariato pubblico e privato finalizzato a coordinare l'attività di promozione turistica, che compete al pubblico, con quella di commercializzazione che invece è del privato.

Il festival si svolge nel periodo autunnale, da settembre a novembre, e già solo nel primo anno (2009) ha fatto registrare la partecipazione di oltre un milione di appassionati, nei vari luoghi in cui si sono svolte iniziative enogastronomiche inserite sotto l'egida del festival.

I prodotti della filiera enogastronomica sono già da tempo considerati elementi in grado di caratterizzare l'offerta turistica. I prodotti tipici in particolare rappresentano un patrimonio del territorio, che ha valenza di affermazione di appartenenza e attrattività verso i residenti e verso i turisti.

L'Emilia-Romagna è considerata in tutto il mondo una delle Regioni più ricche di prodotti enogastronomici. La Regione detiene attualmente il primato in Italia per numero di prodotti riconosciuti con la qualifica di DOP e IGP⁽²⁷⁾. In totale sono 35 e la maggior parte è già in possesso della certificazione europea (32), mentre gli altri stanno già percorrendo l'iter burocratico per ottenerla (denominazioni in protezione transitoria).

Per quanto riguarda i prodotti vinicoli l'Emilia-Romagna vanta

(27) Il marchio DOP è applicato a beni per i quali tutto il processo produttivo, compreso l'approvvigionamento della materia prima, avviene in un'area geografica delimitata e nella quale si determina un legame univoco e specifico tra prodotto e territorio, secondo precisi standard.

Il marchio IGP, Indicazione Geografica Protetta viene assegnato dall'Unione Europea a quegli alimenti il cui processo produttivo avviene almeno per una parte nella zona geografica di riconoscimento.

una Denominazione di Origine Controllata e Garantita, l'Albana di Romagna DOPG⁽²⁸⁾: 20 Denominazioni di Origine Controllata e 9 Indicazioni Geografiche Tipiche e, con quasi 60.000 ettari di vigneti, è la terza Regione italiana per volume di vino prodotto. Va sottolineato che il turismo enogastronomico è una forma di turismo legato alle motivazioni e si pone trasversalmente rispetto agli altri prodotti turistici territoriali.

Il consumo di un determinato prodotto enogastronomico può essere la motivazione esclusiva della vacanza – questo è il caso del vino in alcune aree – oppure una motivazione prevalente, concorrente o soltanto occasionale. In quest'ultimo caso i consumi di prodotti tipici, la partecipazione a eventi o iniziative di promozione delle produzioni locali, la partecipazione a degustazioni, diventano attività accessoria al soggiorno che dipende da altre motivazioni prevalenti.

L'attenzione per l'offerta enogastronomica di un territorio non è un fenomeno recente, ma l'elemento di novità riferito agli ultimi anni è l'interesse diffuso per questo tema, legato al tempo libero in generale, che ha portato il cibo e il vino a diventare elementi motivazionali sempre più forti.

La tipicità, soprattutto enogastronomica, opportunamente comunicata e gestita ha creato, in varie aree del nostro Paese, un valore turistico tale da generare flussi specifici anche internazionali; Toscana e Piemonte hanno lavorato in maniera molto efficace per creare questa immagine per alcuni prodotti e territori.

Il turismo enogastronomico inoltre ben si adatta, come modello di fruizione, alla tendenza a fare vacanze sempre più brevi, diversificate e spalmate nel corso dell'anno, da parte di particolari fasce della popolazione, e può essere un prodotto che destagionalizza flussi concentrati nel periodo estivo.

L'attenzione sul territorio per le produzioni tipiche o locali è confermata anche dal vasto circuito di sagre e fiere che animano l'anno in Emilia-Romagna. Alcune di queste manifestazioni hanno una tradizione consolidata fortemente legata alla cultura locale, altre invece sono state reinserite e promosse di recente con l'obiettivo di attrarre flussi turistici in periodi di scarsa movimentazione, facendo leva sulla riscoperta dei valori tradizionali etnografici e enogastronomici.

(28) Dal 1° agosto 2009 è entrata in vigore la nuova classificazione dei prodotti vitivinicoli introdotta in Unione Europea che codifica il sistema di classificazione dei prodotti vitivinicoli istituendo le DOP (denominazione di origine protetta), le IGP (indicazione geografica protetta) e le menzioni tradizionali anche per il vino (Regolamento 491/2009 e Regolamento 607/2009).

Resta comunque in entrambe le situazioni la necessità di coordinare l'evento che occupa un punto o un arco di tempo ben preciso nell'arco dell'anno con le potenzialità turistiche del territorio. La sagra/festa rappresenta una opportunità di animazione dei luoghi in cui si svolge, ma va adeguatamente gestita per avere la massima resa in termini di flussi turistici, oltre che di visibilità locale.

Se viene a mancare questo aspetto la sagra/fiera si limita a rappresentare un evento di animazione locale e non una risorsa per l'area interessata. Paradossalmente il fatto che tali eventi siano così radicati nella tradizione locale sicuramente garantisce una partecipazione sentita e vasta sia di residenti che di escursionisti, ma non favorisce lo svilupparsi di un approccio gestito e pianificato legato alle esigenze specifiche di valorizzazione turistica del territorio.

Il dialogo con le categorie interessate, gli organizzatori e il pubblico rappresentano la base per indirizzare questa risorsa territoriale in maniera sinergica per l'economia locale. Numerosi sono quindi gli elementi che hanno caratterizzato positivamente il contesto in cui è maturata l'idea del Wine Food Festival.

Il modello di festival enogastronomico è mutuato da numerose esperienze soprattutto estere (New York City Wine&Food Festival, Melbourne Food&wine, Epcot International Food & Wine Festival, California Food and Wine Festival), ma per il progetto relativo all'Emilia-Romagna è stato necessario adattare la formula che di solito prevede un certo numero di serate a tema in un luogo predefinito.

L'elemento che ha influito in maniera determinante sull'impostazione del festival è stata la scelta di non creare ad hoc un evento tra gli eventi, privilegiando un luogo piuttosto che un altro, ma di costruire il festival attorno a manifestazioni già presenti sul territorio.

Si è deciso di non chiedere agli operatori di muoversi e confluire in un contenitore fisico strutturato, come di solito si fa per un festival o una fiera enogastronomica, ma di invitare i turisti a contattare gli operatori nel territorio e nei luoghi in cui esprimono la loro capacità. Il risultato è stato un **festival diffuso** sul territorio. Questa peculiarità rappresenta un valore aggiunto perché privilegia il legame con il territorio.

Alla diffusione sul territorio si associa poi la diluizione nel tempo. Il festival infatti si svolge in autunno e nell'edizione 2009 ha accolto eventi da metà settembre fino alla fine di novembre, con un calendario discontinuo, molto concentrato sui weekend. Sempre per quanto riguarda il periodo di svolgimento è evidente che l'autunno, che ospita

già naturalmente molti degli eventi selezionati, ha anche il pregio di riuscire a destagionalizzare trasversalmente tutti i prodotti turistici classici, senza sovrapporsi al resto dell'offerta.

Questo modello di festival, strutturato come forma di cooperazione tra pubblico e privato, ha richiesto un lavoro molto particolare di analisi dell'offerta e di selezione degli eventi e di conseguenza dei partner. Si è trattato quindi di una condizione diversa da altri partenariati in cui la compagine dei privati si allarga man mano che il progetto si afferma sul territorio.

Per individuare i soggetti da coinvolgere nel progetto sono stati privilegiati gli eventi che erano veramente in grado di creare attrattività turistica, generando flussi e presenze, e non solo fenomeni di semplice animazione locale o di escursionismo dai territori limitrofi. Si è quindi distinto tra eventi di animazione turistica ed eventi turistici in senso stretto, capaci di generare attrazione extraprovinciale. In questo processo sono stati coinvolti in maniera sinergica gli Assessorati all'agricoltura e al turismo, gli enti locali e gli operatori sui territori. Le fasi di costruzione del prodotto turistico sono state:

- selezione degli eventi a valenza turistica da parte di un comitato composto da APT Servizi e Assessorato all'agricoltura;
- coinvolgimento degli enti locali e del sistema dell'ospitalità rispetto agli eventi selezionati;
- coinvolgimento dei pubblici esercizi del territorio per allineare l'offerta alla tematizzazione del festival;
- costruzione di offerte fortemente orientate a far conoscere il territorio attraverso l'esperienza sensoriale dei prodotti e avvio di iniziative di promozione e commercializzazione del nuovo prodotto turistico;
- animazione della destinazione con iniziative ad hoc che evidenziano l'appartenenza al circuito festival.

In questo processo APT Servizi si è interfacciata con molte realtà locali, con gli operatori e le loro rappresentanze, con l'obiettivo di coinvolgere in modo forte e significativo i privati in un processo di promo-commercializzazione, con significativi risvolti quindi tecnici, promuovendo l'integrazione tra commercio, agricoltura e turismo. Una volta messo a punto il contenuto, con la scelta degli eventi, si è passati alla fase di promozione e commercializzazione turistica.

Per la comunicazione sono stati utilizzati i canali tradizionali (stampa, tv ecc.) e su internet è stato creato un sito, www.winefoodfestival.it che riporta il calendario con gli eventi e rinvia a visitemiliaromagna.com (il portale di prenotazione on-line della Regione Emilia-Romagna) per le offerte di soggiorno. Gli operatori turistici

emiliano romagnoli infatti predispongono, di volta in volta, pacchetti vacanza ad hoc; per ogni appuntamento enogastronomico vengono infatti proposti soggiorni mirati, per ogni tipo d'esigenza.

Il festival ha una dimensione temporale precisa, ma il tema dell'enogastronomia è molto presente in ogni iniziativa di promozione turistica regionale: l'intendimento è andare avanti nella costruzione del brand attraverso step successivi di arricchimento dell'offerta.

L'esperienza 2009 ha avuto un riscontro positivo, e gli operatori coinvolti richiedono di proseguire in questo percorso appena avviato; l'obiettivo è aumentare l'attrattività verso i luoghi e gli eventi che stanno sotto l'egida del festival allargando il mercato di riferimento. Per l'edizione 2010 si sta pensando di qualificare ulteriormente il festival, introducendo una nicchia sull'enogastronomia d'eccellenza con performance di chef famosi che prevedono l'interazione del turista, attribuendo un carattere di maggiore spettacolarità agli eventi sui territori.

3.3.4.1. Schema di sintesi del caso

Progetto	È un festival enogastronomico che raggruppa una serie di eventi tematici in tutto il territorio regionale nel periodo autunnale. L'idea del festival consente di qualificare ulteriormente la promo-commercializzazione; il periodo di svolgimento destagionalizza, innova il portafoglio dei prodotti turistici regionali.
Chi è coinvolto	Enti pubblici: Assessorati regionali all'agricoltura e al turismo, in collaborazione con APT Servizi. Privati: operatori del ricettivo, della ristorazione, organizzatori degli eventi, produttori locali.
Elementi di sussidiarietà	Il pubblico ha promosso l'innovazione di prodotto, ha identificato la formula di festival enogastronomico, ha selezionato gli eventi, ha sviluppato gli strumenti di comunicazione. Gli operatori privati hanno sviluppato pacchetti turistici ad hoc e hanno calibrato gli eventi mirandoli di più al target turistico.
Tempistica	Il Festival si svolge nel periodo autunnale da settembre a novembre e la prima edizione si è tenuta nel 2009.

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.4.2. Analisi SWOT

Punti di forza (STRENGTH)	Punti di debolezza (WEAKNESS)
<ul style="list-style-type: none"> • L'enogastronomia declinata attraverso la formula del wine food festival, è un prodotto trasversale in grado di integrare i 4 prodotti regionali e non si sovrappone all'offerta turistica già presente • È funzionale alla destagionalizzazione dei flussi • È uno strumento in grado di veicolare flussi turistici sino ad oggi potenziali verso i territori locali 	<ul style="list-style-type: none"> • Non si tratta di un vero e proprio punto di debolezza, ma certamente la prima edizione di un qualsiasi evento complesso presenta elementi da migliorare • Questo prodotto turistico richiede un forte collaborazione non solo tra pubblico e privato ma anche tra soggetti appartenenti a comparti differenti (agricoltura, industria, turismo ecc.)
Opportunità (OPPORTUNITY)	Minacce (THREAT)
<ul style="list-style-type: none"> • Il turismo enogastronomico è in forte sviluppo • Il modello festival enogastronomico è noto e presente in varie realtà nazionali e internazionali è quindi possibile prendere spunto da altri eventi per migliorare in maniera continuativa 	<ul style="list-style-type: none"> • La frammentarietà geografica e temporale dell'impostazione data al festival emiliano romagnolo risulta complesso: richiede uno sforzo elevato sia in termini di comunicazione da parte dell'offerta che di comprensione da parte della domanda

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.5. Innovazione tecnologica: *Visitemiliaromagna.com*

Visitemiliaromagna.com è una piattaforma informatica per la promozione e la commercializzazione *on-line* dell'offerta turistica regionale. Il prodotto consiste in un portale in cui l'utente finale può accedere a diversi servizi diretti all'ospitalità che vanno dalla semplice



Fonte: www.visitemiliaromagna.com

ricerca di informazioni (dirette o con rimando a siti regionali dedicati) alla possibilità di prenotare direttamente il soggiorno con pagamento *on-line*.

Il Portale svolge le seguenti funzioni attraverso distinti motori di ricerca, che sono posizionati nelle varie sezioni in cui si articola il sito:

- nota *on-line*: sezione dedicata alla prenotazione e alla commercializzazione *on-line* dell'offerta turistica degli operatori attraverso la vendita camere delle singole strutture ricettive ospitate dal portale;

- offerte speciali: sezione dedicata alle offerte speciali delle strutture ricettive;
- pacchetti Vacanza: in questa sezione vengono promossi e commercializzati i pacchetti vacanza dei Club di Prodotto e delle Agenzie Viaggio;
- i nostri hotel: elenco degli alberghi caricati nel sito;
- i nostri campeggi: elenco dei campeggi caricati sul sito;
- eventi in Regione: calendario contenente gli eventi e le manifestazioni di maggiore interesse sul territorio, con la possibilità di verificare la presenza di pacchetti vacanza e offerte speciali collegati;
- Emilia-Romagna: sezione informativa generale contenente notizie sull'offerta complessiva del territorio regionale.

Questo strumento è stato pensato dalle due associazioni di rappresentanza regionali (Confcommercio e Confesercenti) che hanno costituito una società di gestione, denominata Prenota Emilia-Romagna s.r.l. la cui compagine sociale risulta così composta: 65% quota Confcommercio e 35% quota Confesercenti. APT Servizi promuove il portale sui propri strumenti di comunicazione, garantendo ampia visibilità attraverso sinergie tra le principali campagne regionali di promozione turistica e il portale.

L'obiettivo dello strumento è favorire la vendita on-line dei prodotti turistici dell'Emilia-Romagna in coerenza con la politica turistica della Regione. Il portale è stato sviluppato sull'impianto della l.r. 7/1998 in materia di "Organizzazione turistica regionale", con il coinvolgimento delle aggregazioni di imprese, quali i Club di Prodotto ed Unioni di Prodotto, e in partnership con APT Servizi, l'organismo preposto alla promozione del turismo regionale.

La legge individua nell'aggregazione delle imprese e nella partnership tra pubblico e privato i due elementi chiave per uno sviluppo innovativo dell'offerta turistica regionale. Il portale da un lato permette l'integrazione tra il web e l'offerta ricettiva regionale, dall'altro offre alle imprese un'occasione di qualificazione e di crescita innovativa. La realizzazione del portale di fatto crea un nuovo canale di promo-commercializzazione rivolto esclusivamente al web. *Visitemiliaromagna.com* con il suo servizio di prenotazione on-line associato al sistema di comunicazione web delle varie Unioni di Prodotto va incontro alla larga diffusione dell'utilizzo di internet nell'organizzazione del viaggio.

Questo fenomeno è in crescita per il manifestarsi contestuale di due condizioni favorevoli:

- la diffusione nei principali Paesi generatori di flussi outgoing, della rete e di accessi veloci;

- l'affermazione di un modello di turismo individuale che privilegia la costruzione del pacchetto turistico in autonomia (totale o suggerita o supportata) non solo in funzione di una pretesa "autonomizzazione del processo", ma anche per una forte propensione a ricercare l'ottimizzazione del rapporto qualità prezzo (low cost, lastminute).

Quando è stato progettato l'intervento si stavano affermando in rete alcuni strumenti di e-commerce turistico privati configurati come una nuova forma di intermediazione commerciale turistica. Tali iniziative, che nella maggior parte dei casi fanno riferimento ad imprese internazionali molto forti nel settore dell'e-commerce turistico, hanno una forte connotazione di servizio al cliente, ma una scarsa attenzione alle esigenze delle "piccole e medie dimensioni", molto diffuse nel territorio emiliano romagnolo. In particolare va evidenziato che le commissioni e i sistemi di rilevazione informatica delle disponibilità delle stanze hanno un impatto molto forte sui costi di gestione della struttura.

Inoltre, rispetto all'immagine dei prodotti turistici regionali, tali portali di vendita si presentano come contenitori indifferenziati di potenziali offerte di soggiorno o pacchetti turistici, in cui la comunicazione è spesso giocata sulla numerosità delle destinazioni operate o degli operatori presenti e non sulla capacità evocativa di luoghi e territori.

Con la realizzazione di Visitemiliaromagna.com si è inteso affrontare proprio questi nodi relativi ai portali di prenotazione concorrenti coniugando le esigenze di tutti i destinatari del progetto.

In sintesi, i benefici che ne derivano per i soggetti che partecipano al portale sono:

- il turismo regionale si è dotato di uno strumento innovativo che collega concretamente la fase di promozione con quella di commercializzazione;
- le singole strutture ricettive hanno a disposizione un sistema di intermediazione "pensato dagli operatori turistici del territorio per le imprese turistiche" a prezzi competitivi rispetto al mercato;
- gli utenti finali (turisti) dispongono di un servizio di prenotazione on-line.

Rispetto al mercato finale, il portale si pone l'obiettivo di offrire al "potenziale turista" la possibilità di:

- prenotare la propria vacanza attraverso un sistema di booking on-line;
- informarsi sul territorio attraverso i siti delle Unioni di Prodotto e di conoscere gli eventi turistici principali, attraverso un sistema "user friendly".

La promozione dell'offerta turistica regionale è stata segmentata per prodotti per venire incontro alle molteplici esigenze della clientela. Il progetto nasce e si sviluppa con riferimento a tutto il territorio regionale. La scelta è mirata, poiché la dimensione regionale viene considerata ottimale per azioni di promo-commercializzazione.

Consente a chi ha una conoscenza del territorio di agire per area, ma agli altri di avere dati per prodotto turistico con un'adeguata correlazione geografica in base alla tipologia di prodotto. Il presunto "limite" della valenza territoriale del progetto in realtà consente di avere una focalizzazione sul territorio, pur garantendo un'adeguata risposta alle esigenze "generaliste" degli utenti finali che organizzano i viaggi su internet.

Non va infatti dimenticato che la spinta di estrema differenziazione dell'offerta, che spesso caratterizza l'approccio di chi vuole valorizzare un territorio turistico, non tiene sempre conto della percezione finale dell'utilizzatore.

Inoltre nel processo di sviluppo di un viaggio il turista autonomo che usa la rete per organizzarlo non ha di solito un approccio statico, ma un approccio attivo, che include la ricerca di stimoli sui molti prodotti del territorio. Il mercato finale di riferimento è molto ampio da un punto di vista geografico, con riferimento alla copertura web, ma di fatto due sono gli elementi che dimensionano il mercato:

- la propensione al turismo autonomo;
- la lingua in cui viene tradotto il sito.

Per quanto riguarda il primo elemento, tutti i Paesi europei compreso il resto d'Italia possono essere considerati "di vicinato", per la possibilità con cui si può raggiungere la meta, in auto, aereo e treno. In tutti questi Paesi si è sviluppata negli ultimi anni un'interessante quota di mercato FIT⁽²⁹⁾. Questo vale soprattutto per i Paesi dell'Europa centrale, mediterranea e del nord Europa, che rappresentano i mercati stranieri principali della Regione, così come precisato nei rapporti sui Paesi/mercati che ENIT pubblica annualmente.

Per il problema della lingua, va ricordato che il sito è stato avviato solo nel 2008, e quindi per fasi successive si sta curando lo sviluppo dello strumento. Ad oggi è disponibile la versione in italiano, in tedesco e in inglese. La copertura raggiunta per l'estate 2010 è quindi ampia, ma ha richiesto un periodo di messa a punto.

I dati disponibili sui contatti evidenziano che la fruizione del sito è coerente con la natura del servizio svolto (si cerca quando si ha biso-

(29) Free independent traveler.

gno). Ma il dato interessante è che, a seguito dei lanci di campagne promozionali o in concomitanza con eventi ben comunicati, le visite al sito presentano picchi significativi. Il contesto competitivo in cui si colloca il portale è piuttosto complesso.

In questi ultimi anni è significativamente aumentato il numero dei portali. L'e-commerce turistico relativo a servizi ricettivi si è strutturato sinteticamente su queste formule:

- portali internazionali privati despecializzati per destinazione con prenotazione on-line;
- portali- vetrina despecializzati o specializzati per destinazione che non consentono una prenotazione on-line, e rimandano a un contatto diretto con la struttura privata;
- portali specializzati per microaree geografiche (Comune, Provincia, ecc.) o per prodotto turistico privati;
- portali vetrina specializzati per area geografica pubblici o realizzati in partenariato.

Non ci sono ad oggi portali realizzati in partenariato pubblico/privato su modello Visitemiliaromagna.com in altre Regioni, per lo meno non con un sistema già attivo di booking on-line. Questa peculiarità, se da un lato rappresenta il punto di forza del progetto ed uno degli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza, dall'altro però rappresenta anche un elemento di debolezza; infatti anche se è aumentato il numero dei fruitori della rete per la ricerca di informazioni turistiche e per l'organizzazione di viaggi, non si è invece contestualmente avviato nel nostro Paese un processo di larga diffusione della prenotazione con pagamento virtuale on-line.

La vacanza infatti, come tutti gli acquisti complessi, richiede ancora assistenza; inoltre soprattutto nel mercato italiano il pagamento on-line non ha ancora raggiunto i livelli di diffusione e fiducia di altri Paesi, come ad esempio quelli anglosassoni. Il comportamento on-line del turista FIT ha al momento queste linee di tendenza prevalenti:

- web come fonte primaria di informazioni e suggestioni per la preparazione della vacanza;
- web per trovare le informazioni sull'alloggio e sul trasporto (portali e/o siti aziendali);
- web per trovare note e commenti da parte di altri viaggiatori su siti specializzati o tramite social network;
- telefono per parlare con il titolare della struttura ricettiva e fare eventuali richieste specifiche;
- fax o e-mail per confermare la prenotazione attraverso forme di pagamento tradizionali per la caparra ove richiesta;

- web per lasciare commenti a fine vacanza.

Il portale *Visitemiliaromagna.com* comunque, facendo parte della rete dei portali di prodotto, va effettivamente incontro a questa esigenza, coniugando l'aspetto informativo sugli eventi con le offerte di pacchetti mirati e, per chi vuole, offre anche la prenotazione on-line. Per gestire il sito si applica una logica di miglioramento continuo; è programmata una manutenzione costante del sito, sia per indicizzarlo correttamente e renderlo disponibile ottimizzando la posizione nei motori di ricerca, sia prevedendo azioni di sviluppo coerenti con l'evoluzione così rapida del comportamento di acquisto viaggi on-line. Il Portale infatti si prefigge di accogliere la totalità dell'offerta ricettiva regionale e diventare il terminale di riferimento della prenotazione turistica on-line dell'Emilia-Romagna.

In termini di logiche organizzative interne al sistema, il Portale rappresenta una concreta opportunità di sviluppo strategico dell'offerta turistica regionale.

3.3.5.1. Schema di sintesi del caso

Progetto	Visitemiliaromagna.com è una piattaforma informatica per la promo-commercializzazione on-line dell'offerta turistica regionale. L'utente che accede trova vari servizi che vanno dalla ricerca di informazioni (dirette o con rimando a siti regionali dedicati) alla possibilità di prenotare direttamente il soggiorno con pagamento on-line (e-commerce).
Chi è coinvolto	Enti pubblici: APT Servizi per la promozione del portale congiuntamente a campagne regionali. Privati: Confcommercio Emilia-Romagna e Confesercenti Emilia-Romagna.
Elementi di sussidiarietà	Il portale promuove l'offerta turistica regionale sul mercato nazionale e sui mercati esteri, consolidando i quattro prodotti-guida regionali (1) Costa Adriatica; 2) Città d'Arte, Cultura e Affari; 3) Appennino e Verde; 4) Terme, Salute e Benessere) e i prodotti trasversali (Motor Valley, Golf, Enogastronomia) e valorizzando le diverse possibilità di combinazione tra territori, prodotti ed "eccellenze" regionali.
Tempistica	La società di gestione è stata fondata nel 2007.

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.5.2. Analisi SWOT

<i>Punti di forza (STRENGTH)</i>	<i>Punti di debolezza (WEAKNESS)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • L'e-commerce è uno strumento fortemente richiesto sia dalla domanda che dell'offerta • Il portale è stato pensato per l'offerta turistica regionale • Il portale ha un carattere fortemente specialistico poiché si rivolge agli operatori e ai territori dell'Emilia-Romagna • I costi di commissione e di adesione sono inferiori a quelli dei concorrenti • È uno strumento che coniuga efficacemente la promozione con la commercializzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Si inserisce in un contesto fortemente competitivo e in mano a grandi società specializzate • Non è ancora sufficientemente alto il livello di informatizzazione degli operatori ricettivi locali • Richiede una costante manutenzione in termini di web marketing e di interfaccia tra operatori, ente pubblico e informatici • Non è ancora sufficientemente diffusa tra i consumatori italiani la propensione all'acquisto turistico con prenotazione e pagamento on-line; prevale la ricerca di informazioni su internet a cui fa seguito il contatto diretto per completare l'acquisto
<i>Opportunità (OPPORTUNITY)</i>	<i>Minacce (THREAT)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Il turismo individuale che rappresenta la grande maggioranza dei flussi regionali va sempre di più verso un massiccio utilizzo di internet per l'organizzazione del viaggio • Il modello, adottato con gli opportuni aggiornamenti, è stato replicato in altri ambiti regionali, quindi rappresenta uno strumento fruibile 	<ul style="list-style-type: none"> • In questi ultimi anni sono stati aperti molti siti on-line, ma questa frammentazione continua dell'offerta disorienta anziché essere funzionale al turista, pertanto occorrerebbe avviare tra i vari sistemi (quelli più efficaci, naturalmente) una rete che interagisca in maniera comune e venga incontro in maniera puntuale alle varie esigenze del cliente

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.6. Servizi diretti all'ospitalità: IAT di Modena

Il Comune di Modena, utilizzando l'opportunità concessa dalla l.r. 7/1998⁽³⁰⁾, ha assegnato dal 2004 la gestione del servizio comunale di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) attraverso un partenariato

(30) Legge regionale 4 marzo 1998, n. 7, art. 14 *Servizi di accoglienza e di informazione turistica: [...]* 5. I Comuni possono altresì affidare la gestione di servizi di cui ai commi 1 e 3 in concessione a soggetti pubblici o privati o ad organismi associativi a capitale misto pubblico-privato che assicurino il rispetto degli standard definiti dalla Giunta regionale.

pubblico-privato. Il principio di sussidiarietà viene quindi così applicato ai servizi turistici.

La gestione privata degli IAT⁽³¹⁾ è una modalità che si sta diffondendo sul territorio regionale; si possono citare anche i casi di Rimini, Ravenna, Corno alle Scale, ecc. Si è però ritenuto interessante presentare in questo studio il caso dello IAT di Modena poiché introduce elementi distintivi che possono essere rilevanti nella valutazione di replicabilità del progetto. Questa forma di partenariato è stata avviata utilizzando bandi comunali, con assegnazione del servizio per 2 più 2 anni; a seguire con un bando europeo è stato dato un incarico di gestione per 5 anni con scadenza 2013.

I bandi comunali ed europei che si sono susseguiti hanno assegnato la gestione sempre allo stesso soggetto, Modenatur, consentendo la realizzazione di un percorso di sviluppo del servizio. Modenatur è una società consortile, che nasce in questa formula nel 1996 per rifondare una pre-esistente cooperativa di albergatori, rinnovandola nell'ottica – che troverà conferme nella legge regionale 7/1998 – di favorire modelli di partenariato pubblico-privato unendo promozione e commercializzazione.

Dal 1996 al 1998 Modenatur aggrega Confcommercio⁽³²⁾, Confesercenti⁽³³⁾ e Lapam Licom⁽³⁴⁾; successivamente comincia a cedere quote anche a singole imprese ricettive. Oggi sono presenti altre imprese turistiche: ristoranti, acetaie, caseifici, cantine e aziende agricole, fornitori di transfer, associazioni di guide turistiche.

L'attuale compagine è composta da una quindicina di imprese socie dirette del capitale e da circa 50 imprese che annualmente partecipano alle iniziative di promo-commercializzazione condivise con gli enti locali di riferimento. L'elemento caratterizzante è l'ampia copertura del tessuto imprenditoriale locale attraverso l'aggregazione delle principali associazioni di categoria che condividono gli obiettivi.

Nel 1998 Modenatur si dota della licenza di agenzia di viaggio per

(31) IAT - Uffici Informazione Accoglienza Turistica.

(32) Confederazione Generale Italiana delle Imprese, delle Attività Professionali e del Lavoro Autonomo. Il commercio è l'area di rappresentanza "storica" di Confcommercio, il turismo è rappresentato da Confcommercio tramite Confturismo, i servizi rappresentati da Confcommercio includono sia le imprese di servizi alle aziende che quelle di servizi alle persone.

(33) Confesercenti è una delle associazioni delle imprese in Italia, rappresenta imprese del commercio, turismo, servizi, dell'artigianato e delle pmi dell'industria.

(34) Lapam Federimpresa è una Federazione di Associazioni, l'unica nella Provincia di Modena che rappresenta tutto il mondo imprenditoriale: artigianato, commercio, piccole e medie imprese, agricoltura. Dal 1972 i commercianti di Licom (Libero Commercio Modenese) sono federati in Lapam Federimpresa.

occuparsi della commercializzazione, non più riferita solo agli albergatori associati, ma allargata all'intera offerta turistica del territorio. Si va delineando quindi un preciso obiettivo strategico della società che da una parte allarga la base degli operatori coinvolti e dall'altra comincia a stimolare il settore verso una nuova consapevolezza delle potenzialità turistiche del territorio. In quegli anni si realizzano anche alcuni eventi straordinari che favoriscono il consolidamento di questa scelta strategica:

- nel 1997 viene ottenuto il riconoscimento di patrimonio dell'UNESCO per la cattedrale, la torre civica e piazza grande⁽³⁵⁾;
- nel 1998 in città si celebrano i quattrocento anni dall'insediamento in città della corte Estense con l'acquisizione dello status di Modena Capitale⁽³⁶⁾ e l'ente pubblico mette a disposizione voci di spesa straordinarie per la promozione dell'evento.

Modenatur ha lavorato nella commercializzazione turistica in vari eventi di forte comunicazione quali "Balsamica"⁽³⁷⁾ e "Lambrusco mio"⁽³⁸⁾. In questo percorso trovano una loro collocazione altri importanti prodotti turistici identitari del territorio: l'enogastronomia (aceto balsamico, salumi, lambrusco, ecc.) e la cosiddetta "terra dei motori".

La città di Modena solo negli ultimi anni ha saputo caratterizzare la propria connotazione turistica per superare la specializzazione nel segmento "affari" e favorire il passaggio da un turismo caratterizzato prevalentemente da "escursionismo" a un turismo residenziale che utilizza la città come punto di partenza per itinerari sul territorio. Il mix arte, enogastronomia e motori costituisce la leva su cui agire oggi nelle varie azioni di promo-commercializzazione.

Modenatur ha sempre avuto interrelazioni con lo IAT, anche quando era gestito direttamente dal Comune. Con l'entrata in vigore della l.r. 7/1998, che consente l'esternalizzazione del servizio, il Comune ha emesso un primo bando per l'assegnazione del servizio e dal 2004 è partita la gestione da parte di Modenatur. Uno degli elementi che

(35) www.sitiunesco.it.

(36) Con il trasferimento della famiglia ducale e della corte estense da Ferrara, nel gennaio 1598, Modena divenne la capitale dello stato.

(37) Manifestazione internazionale dedicata all'Aceto balsamico di Modena, dal 2006 denominata "Balsamico è".

(38) Lambrusco Mio è una manifestazione progettata e realizzata – per tre anni consecutivi – per conto della Camera di Commercio e del Consorzio Marchio Storico dei Lambruschi Modenesi, con l'obiettivo di promuovere, in Italia e all'estero, l'immagine del prodotto 'Lambrusco', sviluppandone una migliore conoscenza presso gli operatori del settore e i consumatori.

caratterizza il caso IAT Modena è proprio il contesto in cui si è avviato il partenariato pubblico-privato.

La condizione di partenza, con una forte condivisione degli obiettivi di sviluppo in un territorio non sufficientemente “vocato” al turismo, l’ampia base associativa di Modenatur, i risultati conseguiti, hanno permesso, nel rispetto delle modalità di assegnazione degli incarichi, di instaurare un rapporto continuativo tra i soggetti coinvolti, elemento essenziale per realizzare un percorso di questo tipo. Ad oggi, oltre alla gestione del servizio IAT, sono stati avviati incarichi “satellite” inerenti l’incoming sulla città tra i quali:

- le visite guidate nel Palazzo Ducale, che è un presidio militare, attraverso la convenzione tra Comune e Comando Accademia Militare per gli accessi agli spazi;
- la presenza di punti informativi IAT temporanei durante le principali fiere di Modena.

Anche la Provincia fa riferimento a questa “rete per l’accoglienza”, infatti Modenatur ha già in carico l’attivazione di un Ufficio informazione turistica (UIT) a Nonantola. Nel progetto originale l’ufficio IAT dovrebbe essere localizzato in Piazza Grande 1. Dal 2006 però per problemi strutturali la sede è all’interno del consorzio in Via Scudari 8.

Questa soluzione temporanea (si prevede infatti entro un anno la riapertura degli uffici presso il Palazzo del Comune) ha nei fatti consentito una forte sinergia tra front office e back office, consentendo anche di sperimentare modelli più funzionali di erogazione del servizio. La minore visibilità degli uffici, dato che è venuta a mancare la “vetrina”, non ha avuto significative conseguenze. Infatti il cliente tipo che utilizza i servizi dello IAT Modena in front office è prevalentemente “individuale e fai da te”.

Di solito quando contatta l’ufficio ha già trovato da solo con internet un alloggio e ha deciso il mezzo per raggiungere la località e muoversi sul territorio. Internet, soprattutto i portali di e-commerce turistico, offrono possibilità e prezzi molto concorrenziali rispetto a convenzioni di medio periodo che possono stipulare gli IAT con le strutture del territorio.

Il turista che sceglie Modena ha soprattutto bisogno di informazioni e di servizi relativi alle escursioni, alle proposte turistiche che offre l’area: chiede al “front office” IAT di essere guidato per soddisfare il suo desiderio di vivere una “esperienza” del territorio. Il modello di fruizione dell’ufficio evidenzia la prevalenza dell’informazione sulla vendita di servizi.

L’ufficio di Modena comunque è dotato di un software per la vendi-

ta di posti letto, che attiva il filtro di ricerca basandosi sulle esigenze dichiarate dal turista e applica il principio di rotazione solo a parità di corrispondenza tra l'offerta delle strutture e le richieste del cliente. Nel contesto modenese questo sistema è efficace ed efficiente, perché il ricettivo non è molto numeroso, ed è invece piuttosto caratterizzato, pertanto è possibile soddisfare richieste anche puntuali da parte dei frequentatori del servizio.

In occasione degli eventi lo IAT riceve molte richieste preliminari per organizzare la partecipazione. È diventato sempre più presente negli eventi che hanno un impatto significativo sulla città; i riferimenti logistici vengono riportati nella maggior parte del materiale di comunicazione predisposto dagli organizzatori, dimostrando che l'ufficio è percepito nel territorio come un punto di riferimento riconosciuto. Per facilitare i contatti in loco si preferisce avere "postazioni satellite"; l'ufficio si muove laddove l'accoglienza è un valore di servizio e ci sono i flussi da intercettare per l'ottimizzazione della funzione IAT verso il turista.

Esempi recenti del consolidamento del modello, che coniuga il pre-evento con l'ufficio nell'evento, sono "il Congresso mondiale del Biologico"⁽³⁹⁾ e il "Festival Filosofia"⁽⁴⁰⁾. In generale la scelta di Modenatur, apprezzata dall'ente pubblico, è sempre stata quella di essere trasversale sulle offerte: di solito il rapporto con il turista si attiva su una richiesta specifica, ma l'obiettivo dell'accoglienza si esplicita sulla vendita dell'intero territorio. Questo modello di servizio inoltre fa sì che si passi dall'incoming alla promo-commercializzazione, senza soluzione di continuità.

Il percorso di sviluppo del servizio è fondato sulla centralità del cliente. Questa attenzione è continua e continuativa e supera la distinzione di ruoli e competenze tra pubblico e privato in funzione di un obiettivo comune condiviso.

Modenatur prevede entro dodici mesi di poter rientrare nella sede di Piazza Grande, nell'area più antica del Palazzo Comunale, risalente al periodo romano. Il progetto di trasferimento è ambizioso. Si prevede l'inserimento di un book shop più orientato all'editoria che non alla vendita di gadget, di uno spazio espositivo dedicato a rotazione ai prodotti di artigianato artistico e tradizionale, di zona multimediale con video e totem con contenuti interattivi. Si è anche pensato, in

(39) Il 16° congresso mondiale del Biologico organizzato da IFOAM si è tenuto a Modena e provincia dal 16 al 20 giugno 2008.

(40) Festival Filosofia si tiene già da 10 anni a Modena, Carpi e Sassuolo a settembre; <http://www.festivalfilosofia.it>.

occasioni di mostre particolari, di allestire una sorta di “anteprima” dentro lo IAT stesso, quasi a rendere l’ufficio un luogo di visita in sé, non solo un luogo di fruizione di servizi.

È emerso in più punti della presentazione che i compiti, le funzioni e le distinzioni tra pubblico e privato non sono estremizzati.

Si è trattato probabilmente di una scelta non completamente consapevole: obbligata, ma naturale nello stesso tempo. I ruoli di promozione, informazione e commercializzazione non sono sempre scindibili, e tutti i soggetti del turismo hanno ben chiaro che è necessario fare rete.

Se vi sono occasioni e presupposti di miglioramento da entrambe le parti si tenta di percorrerli, partendo dal presupposto che nessuno (né pubblico né privato) nel nostro territorio ha la capacità, per quanto riguarda il turismo, di organizzarsi in maniera completamente autonoma.

Ad esempio per gli eventi legati all’aceto balsamico il principale partner è stato proprio il Consorzio di tutela, che ha sentito l’esigenza di creare sinergie per migliorare il servizio turistico e di comunicazione (educational, rapporti con i giornalisti ecc.) necessario per la promo-commercializzazione del prodotto.

Questa impostazione recepisce in pieno la l.r. 7/1998 che promuove il partenariato pubblico/privato per la gestione dello IAT con l’obiettivo di integrare le funzioni di entrambi i soggetti. Va sottolineato che si tratta di un delicato sistema di rapporti e di equilibri. Basti pensare che a una continuità di rapporto con Modenatur nel tempo non corrisponde una continuità di soggetti politici pubblici di riferimento.

Diventa quindi una condizione essenziale costruire il sistema tenendo conto della qualità (capacità e volontà) dei soggetti che operano e gestiscono il sistema. La replicabilità del modello in sé non può prescindere dalla qualità delle risorse umane e delle relazioni, che si costruisce e si rafforza solo con una forte consapevolezza e responsabilità su un obiettivo condiviso.

Questa difficoltà del quotidiano ha fatto sì che non vi sia ancora una visione strategica del tutto condivisa. Ecco allora che la prossima tappa è quella di corredare questo strumento presente e funzionante sul territorio con un coordinamento strategico di più ampio respiro, e i presupposti per questo miglioramento esistono già.

Il valore aggiunto di questa esperienza è avere creato una partnership nel cui ambito si possono inserire e sviluppare, come già avvenuto, altre iniziative di valorizzazione del settore e del territorio che necessitano di essere inserite in una strategia più ampia.

3.3.6.1. Schema di sintesi del caso

Progetto	Creazione di un partenariato pubblico privato per e il servizio di informazione e accoglienza turistica del comune di Modena. Questo servizio è offerto dallo IAT attraverso la società Modenatur.
Chi è coinvolto	Enti pubblici: Comune di Modena. Privati: Modenatur.
Elementi di sussidiarietà	Il Comune di Modena, utilizzando l'opportunità concessa dalla l.r. 7/1998 ha assegnato dal 2004 la gestione del servizio comunale di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) attraverso un partenariato pubblico-privato. Il principio di sussidiarietà viene quindi così applicato ai servizi turistici.
Tempistica	Modenatur, società consortile, nasce nel 1996 per rifondare una pre-esistente cooperativa di albergatori. Dal 2004, la società gestisce lo IAT Modena.

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.3.6.2. Analisi SWOT

<i>Punti di forza (STRENGTH)</i>	<i>Punti di debolezza (WEAKNESS)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • È un modello abbastanza consolidato di partenariato pubblico e privato; molti sono i casi di successo di questo modello • C'è un'ampia base di consenso da parte degli operatori del territorio che operano nell'incoming dovuto alla compagine societaria di Modenatur • C'è un interesse comune a rilanciare questa risorsa economica sul territorio e c'è ancora spazio di azione per l'innovazione e il miglioramento di prodotti e servizi • L'ufficio si è dotato di un sistema informativo di gestione dell'incoming ricettivo efficace 	<ul style="list-style-type: none"> • Dato che i soggetti coinvolti sono "costretti a lavorare ben insieme" ci sono equilibri da gestire di tipo relazionale oltre che operativo e politico • Non è stata ancora sviluppata una strategia di ampio respiro • L'attuale sede è inserita dentro gli uffici del consorzio e non è molto visibile per il turista che frequenta la città; si tratta però di una soluzione temporanea
<i>Opportunità (OPPORTUNITY)</i>	<i>Minacce (THREAT)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • I soggetti coinvolti sentono l'esigenza di impostare una strategia condivisa per lo sviluppo del servizio. • Esistono ancora margini per innovare e ampliare il servizio 	<ul style="list-style-type: none"> • Discontinuità nel referente politico (ogni 5 anni l'assessore può cambiare)

Fonte: Elaborazione Iscom Group

3.4. Sviluppo dell'applicazione del principio di sussidiarietà in Regione

L'obiettivo di questa parte del lavoro è individuare potenziali ambiti strategici per il turismo e modalità di intervento per applicare in maniera diffusa sul nostro territorio regionale il principio di sussidiarietà al turismo.

Per ampliare la capacità di interpretazione dei dati e delle informazioni emerse nella fase di analisi e definizione dei casi di eccellenza, si è ritenuto opportuno verificare, con soggetti pubblici e privati potenzialmente interessati, l'applicabilità del principio di sussidiarietà al turismo, partendo dalla condivisione delle esperienze descritte per arrivare a definire linee di orientamento e sviluppo sulla Regione⁽⁴¹⁾. Di seguito vengono presentati i risultati della fase finale.

3.4.1. *Ambiti strategici e modalità di intervento per applicare in maniera diffusa sul territorio regionale il principio di sussidiarietà al turismo*

Il modello di partenariato pubblico-privato trova ormai ampia applicazione nel turismo. Sono quattro gli ambiti su cui è stata focalizzata l'attenzione:

- infrastrutture e collegamenti;
- innovazione di prodotto;
- innovazione tecnologica;
- servizi diretti all'ospitalità.

I modelli di partenariato che vengono impiegati per il miglioramento dell'offerta turistica possono essere più o meno complessi e questo ne condiziona la diffusione e la possibilità di applicazione in contesti diversi.

Per ogni tipo di intervento di valorizzazione turistica del territorio risulta necessario agire in termini di promo-commercializzazione per convertire l'investimento in flussi.

E proprio la gestione della promo-commercializzazione è sicuramente un campo in cui questo modello di governance è molto usato. Probabilmente questo deriva dal fatto che, in relazione a questo tipo

(41) La presentazione e la discussione dei risultati di questa ricerca sono state illustrate nel corso del convegno "Sussidiarietà e Turismo: Esperienze in Europa", organizzato in occasione dell'edizione 2010 del Meeting Rimini (24 agosto 2010, ore 15.00).

di attività, si verifica una particolare condizione che richiede il coinvolgimento attivo di pubblico e privato. Da un lato c'è la necessità di gestire insieme le due attività per rendere efficaci i risultati di comunicazione e dall'altro esiste la distinzione di competenze tra pubblico (promozione) e privato (commercializzazione). Questo fa sì che pubblico e privato siano "costretti a lavorare bene insieme".

La promo-commercializzazione viene quindi ad essere un terreno fertile per lo sviluppo di partenariati in sussidiarietà. Infatti sono numerosi gli esempi regionali, nazionali ed internazionali relativi a questo genere di attività che sono stati riportati in questo studio.

Nello sviluppo dei servizi all'ospite e nell'innovazione un elemento che favorisce la scelta del modello sussidiario è il fatto che l'oggetto dell'intervento richieda inoltre un impegno non troppo elevato da un punto di vista di investimento per singolo operatore. L'imprenditorialità turistica è nella maggior parte dei casi frammentata e di piccole dimensioni, quindi questo aspetto risulta rilevante per poter concretamente convergere su una gestione mista.

Altra condizione necessaria, per la medesima motivazione, è la presenza di una larga base di consenso e partecipazione da parte di imprenditori che condividono gli obiettivi di fondo. Il pubblico, nei casi di successo analizzati, si interfaccia con molti privati aggregati attraverso formule associative non create ad hoc per il singolo intervento, ma preesistenti (ad esempio associazioni di categoria).

Questa precisazione è importante per due ragioni:

- sarebbe molto dispendioso e probabilmente non del tutto efficace costruire aggregati di operatori solo per un singolo progetto;
- ogni singolo progetto è funzionale anche al miglioramento del senso di appartenenza degli aggregati già precostituiti, consentendo di arricchire di contenuti le motivazioni di aggregazione.

Per la realizzazione di infrastrutture il modello di partenariato invece richiede formule più articolate. Questo dipende da vari fattori.

In particolare va rilevato che in questi progetti intervengono altre figure nella filiera (oltre ad operatori ed amministratori di settore sono coinvolti i costruttori, gli amministratori di altri settori, enti finanziari ecc.).

Lo stesso forte impatto sulla qualità urbana dei luoghi in cui vengono realizzate le infrastrutture evidentemente rende necessario il ricorso a strumenti più complessi, perché richiede un coordinamento tra varie funzioni urbane e il reperimento di finanziamenti importanti sul territorio. Ne deriva che in questa tipologia di interventi è preminente il ruolo del privato sul pubblico, che per varie ragioni si trova

impossibilitato ad agire o a reperire le risorse necessarie o non ha il know-how per una gestione imprenditoriale dei servizi.

I modelli di governance che sono stati descritti differiscono tra loro per il peso che una delle due parti hanno nell'avvio e nella realizzazione dei progetti.

- Ci sono situazioni in cui pubblico e privato con competenze distinte contribuiscono in ugual modo alla realizzazione di interventi finalizzati alla valorizzazione turistica di un territorio. Tutti i casi relativi alla gestione della promo-commercializzazione, sia in Emilia-Romagna che all'estero, presentano questo tipo di rapporto tra pubblico e privato.

- In altri casi invece il pubblico si fa promotore di iniziative a cui partecipa anche il privato. Questo tipo di equilibrio tra soggetti si può riscontrare in due dei casi analizzati: Wine Food Festival e visitemiliaromagna.com. Non è casuale che si tratti delle aree innovazione e informatizzazione. Il privato in questi casi necessita di uno stimolo per avviare processi di aggregazione e di rete con il pubblico. L'APT Servizi in entrambi i casi ha svolto il ruolo di locomotore.

- L'altro assetto di equilibri tra pubblico e privato è quello in cui l'imprenditoria locale avvia interventi per il territorio integrando o sostituendo gli interventi pubblici. Come accennato nei casi di Riccione e di Rimini, il pubblico presentava oggettive difficoltà nell'ottimizzazione dell'uso delle risorse disponibili e quindi l'iniziativa privata ha svolto un ruolo primario nell'avviare i progetti.

La scelta del modello più appropriato dipende molto dal contesto, pertanto l'attuale impianto normativo della l.r. 7/1998, soprattutto in riferimento agli strumenti dati per favorire il partenariato tra pubblico e privato, risulta adeguato. Lascia infatti da un lato un ampio margine di modalità di azione e dall'altro suggerisce i soggetti pubblici e privati collettivi che in maniera più appropriata possono condurre il modello di governance sul territorio. Ovviamente la legge regionale va aggiornata per adattarsi ad un contesto imprenditoriale e ad un mercato in continua evoluzione.

“Fare rete” è condizione base per lo sviluppo turistico territoriale. E la scelta di coinvolgere pubblico e privato in questo percorso è lungimirante. È più costruttivo decidere insieme, pubblico e privato, le linee e gli orientamenti dello sviluppo. Naturalmente è più difficile lavorare dovendo governare equilibri non sempre facili tra le due parti. La gestione delle relazioni e degli equilibri distoglie energie non tanto alla gestione ordinaria, quanto al processo direzionale di definizione strategica. Quando si coglie l'opportunità del partenariato si

lavora molto per creare obiettivi comuni in grado di dare una efficace risposta alle esigenze dei turisti e degli operatori, ma si sottovaluta che questi devono convergere in una strategia condivisa.

Il percorso va orientato con prospettive temporali e territoriali di ampio respiro. Nel caso dello IAT di Modena, ad esempio, è stato evidenziato che la mancanza di una visione di lungo periodo ha in varie occasioni limitato la capacità di cogliere tutte le opportunità di sviluppo turistico del territorio; per quanto riguarda il caso Riviera di Rimini Promotion invece molte risorse del territorio che potrebbero essere coinvolte in una visione strategica più ampia non sono state ancora considerate e identificate come stakeholder investitori.

In sintesi si può affermare che il partenariato pubblico e privato, se finalizzato a sviluppare delle azioni sul territorio, è in grado di creare valore per tutti, soddisfacendo anche il ruolo sociale che sta alla base di questa forma di governance.

4. L'immagine turistica della Regione Emilia-Romagna on-line

a cura del *Centro Studi Turistici*

Introduzione

La ricerca di informazioni on-line, che viene definita il “passaparola virtuale”, è ormai diventata il principale strumento conoscitivo di chi si appresta ad intraprendere un viaggio. Attraverso siti e blog i viaggiatori scambiano giudizi, esperienze ed indicazioni sulle destinazioni, sugli operatori turistici e sulla qualità dei servizi erogati.

Quello che comunemente viene presentato con il termine Web 2.0 indica quel processo di sviluppo che vede gli utenti partecipare attivamente alla generazione di contenuti, mediante applicazioni che permettono un'elevata interazione e facilità d'uso.

Il fenomeno è in continua crescita e ancora oggi assistiamo ad una vera e propria esplosione di siti sul modello di social networking. Parallelamente diminuisce l'attenzione verso quei siti con un'impostazione tradizionale di promozione, a vantaggio dei resoconti diretti degli utenti-consumatori. Inoltre, la possibilità di pubblicare anche materiale di tipo audiovisivo ha aumentato le opportunità informative degli utenti che, in maniera diretta o indiretta, possono decretare il successo o l'insuccesso di una meta o di un'azienda turistica, tanto che molti operatori si sono dotati di strumenti per monitorare le recensioni sui loro servizi, mentre grandi portali turistici investono in advertising su questi siti e in alcuni casi ne hanno acquisito il controllo.

Infatti, la piattaforma Web 2.0 (o Web sociale) si propone come un'enorme possibilità per le aziende di farsi conoscere e di incontrare i consumatori, con uno stile di comunicazione diverso, ispirato all'ascolto e al coinvolgimento, anziché solo alla ricerca del consenso.

Ascoltare i bisogni della clientela è diventato ormai un obbligo e il Web 2.0 un'opportunità irrinunciabile per aumentare il livello competitivo dell'attività manageriale. Ciò vale anche per la promozione turistica di un territorio, che però non può essere realizzata senza una strategia unitaria di coordinamento delle informazioni on-line.

Ogni tentativo di costruzione dell'immagine di una destinazione deve partire dall'insieme dei fattori tangibili e intangibili: i primi costituiti dalle risorse, mentre i secondi rappresentano la conoscenza, i valori e le emozioni che rendono unica l'offerta, opportunamente collegate alle aspettative del potenziale cliente.

Osservando l'evoluzione degli ultimi anni appaiono fin troppo evidenti le trasformazioni che hanno interessato il settore turistico, dove la comunicazione delle esperienze è il meccanismo determinante di molte decisioni di acquisto. Gli utenti di Internet ormai considerano naturale utilizzare la rete per discutere, confrontarsi, decidere e pianificare i propri viaggi, confinando i canali tradizionali ad un ruolo sempre più marginale. L'era del Travel 2.0 ha sviluppato una nuova dimensione del mercato turistico: l'utente non dipende più solo dai suggerimenti dell'operatore turistico, ma viene consigliato da milioni di "amici" che indicano dove andare e cosa evitare.

In virtù dell'importanza strategica che ormai ha assunto l'utilizzo del canale interattivo di Internet per la promozione e vendita di una destinazione, questo lavoro di ricerca è stato impostato per un approfondimento sulle forme di comunicazione e sulle modalità di proiezione dell'immagine della regione Emilia-Romagna sul Web, attraverso l'analisi delle immagini fotografiche, video e testi pubblicati su social-travel network e siti Web, sia da parte di turisti che hanno effettuato un'esperienza di viaggio sul territorio, sia da parte degli stessi operatori turistici regionali che si rivolgono al mercato.

Dall'osservazione di un'ingente mole di recensioni, opinioni e di materiale multimediale, con la relativa categorizzazione degli oggetti rappresentati, l'analisi ha cercato di cogliere il processo mentale di semplificazione e di sintesi delle esperienze, delle impressioni e delle informazioni, più o meno mediate, che i turisti fanno veicolare della destinazione Emilia-Romagna, senza trascurare che l'immagine che il visitatore si forma visitando una località è spesso influenzata dalla durata del soggiorno, dalla familiarità, dall'intensità e dalla frequenza delle visite.

Appare superfluo sottolineare che l'immagine della destinazione, compresa la modalità di comunicazione dei suoi attributi, svolge un ruolo importante nel processo di scelta di un potenziale fruitore. Allo stesso modo l'insieme delle idee e delle impressioni che si generano nella mente del turista potenziale sono parte integrante del sistema di offerta della destinazione, perché rappresentano un fattore di attrazione e ne sintetizzano i caratteri propri di un territorio. Infatti, nei comportamenti del turista spesso le motivazioni si sovrappongono all'immagine della località e al sistema di valori che essa riesce a vei-

colare: se le prime spingono alla partenza, spesso è sulla valutazione della seconda che si sceglie una meta tra tutte quelle possibili, senza trascurare che difficilmente il turista torna nei luoghi in cui l'immagine sperimentata risulta meno attraente di quella comunicata da altre destinazioni.

Tra le variabili utilizzate per tratteggiare l'immagine regionale veicolata sul Web sono stati inclusi tutti quei fattori che contribuiscono alla natura di un *brand* territoriale, cioè gli elementi naturali, culturali, umani, economici, commerciali, infrastrutturali e quelli prettamente turistici, declinati nei diversi segmenti di offerta.

Lo scopo è di fornire un quadro generale per individuare le variabili che concorrono all'affermazione dell'Emilia-Romagna sul mercato turistico on-line e, di conseguenza, rendere disponibili una serie di informazioni al fine di verificare se nelle azioni degli enti pubblici e degli operatori privati si utilizzano gli stessi elementi trainanti dell'immagine regionale. Inoltre, i risultati della ricerca potrebbero fornire un prezioso contributo alla definizione dei futuri programmi di *destination image*, anche se l'immagine post-visita andrebbe correttamente misurata con l'immagine pre-visita, al fine di comprendere le differenti percezioni e quali elementi della località incidono maggiormente sulle scelte del visitatore.

Nella prima parte dello studio, articolato in sezioni, è sviluppata un'analisi delle produzioni multimediali pubblicate su Flickr, Panoramio e Youtube, con l'obiettivo di individuare le variabili che, più delle altre, hanno influenzato l'esperienza di vacanza nelle diverse località della regione.

L'analisi prosegue con la verifica dei giudizi e commenti che i turisti hanno postato sui principali social e travel network, effettuandone una valutazione quantitativa e qualitativa dei contenuti.

Lo scopo è comprendere l'immagine della destinazione sperimentata dagli utenti, i fattori positivi o negativi che hanno influenzato l'esperienza di viaggio e il ruolo può svolgere nell'influenzare le scelte di potenziali turisti.

Nella terza parte vengono proposti i risultati di un'analisi desk su alcuni portali di promo-commercializzazione, al fine di verificare quali e quanti operatori dell'offerta ricettiva regionale sono presenti sui siti delle On-line Travel Agency e la loro reputazione derivante dai giudizi degli utenti.

Nell'ultima parte vengono illustrati i risultati dell'analisi effettuata sui siti di un campione di operatori regionali presenti sul Web, in particolare sulle modalità di comunicazione dei loro prodotti e/o servizi e sull'eventuale utilizzo di una marca territoriale. L'obiettivo è verificare

se, e quanto, l'immagine del territorio/destinazione venga utilizzata come elemento trainante dell'attività economica.

4.1. L'immagine dell'Emilia-Romagna dall'analisi delle foto-video pubblicate sui siti di condivisione

È ormai risaputo quanto sia varia e articolata l'offerta turistica di un territorio e, di conseguenza, quanto sia ampia la gamma dei prodotti turistici che interessano il viaggiatore: da un semplice servizio alberghiero ad un servizio di trasporto, da un monumento all'insieme dei prodotti-servizi che una Regione o un'area può mettere a disposizione. Però, oltre alla disponibilità di risorse, strutture e infrastrutture, una destinazione turistica deve sviluppare anche la capacità di attrarre i visitatori, avvalendosi non solo degli elementi naturali, storico-artistici e quelli legati all'opera dell'uomo, ma rafforzandoli con la promozione e la creazione di un'immagine, mediante la semplificazione di tutte le associazioni e le informazioni collegate alla destinazione.

Considerato che da soli gli elementi tradizionali dell'offerta di un territorio non sono in grado di attrarre turisti, l'immagine è ormai diventata un fattore critico di successo delle destinazioni turistiche, sempre più utilizzata come segno di differenziazione dalle aree competitors. Tanto più se pensiamo che molti turisti hanno conoscenze limitate su una destinazione mai visitata, spesso acquisite attraverso le informazioni veicolate dai tradizionali canali di comunicazione, oppure mediante l'interazione con gruppi di interesse.

Quindi, oltre alle strategie promozionali intese come attività di comunicazione, in realtà ciò che determina l'immagine è la rappresentazione (idee e pensieri) che il turista e il mercato si costruisce di un determinato territorio, attraverso il complesso meccanismo di raccolta delle informazioni che provengono da un insieme di fonti.

Senza trascurare che l'immagine di una destinazione è per sua natura dinamica, in quanto suscettibile di cambiamenti nel tempo, e soggetta a condizionamenti per effetto della comparazione dei suoi attributi/risorse con l'offerta di altri territori, di solito si distinguono quattro diverse stratificazioni di immagine:

- l'immagine simbolica, che in qualche modo coincide con la creazione nella mente del turista di una realtà ipotetica della destinazione, e si basa su una serie di fattori quali quelli geografici, economici, politici, sociali e linguistici;
- l'immagine veicolata, inconsapevolmente dai mezzi di comuni-

cazione di massa o consapevolmente dagli Enti di promozione e dagli operatori turistici della destinazione;

- l'immagine percepita, che il turista si crea a seguito di un'interpretazione personale e della sintesi di tutte le informazioni raccolte;
- l'immagine sperimentata, che si determina dopo la visita della destinazione e basata sulla personale esperienza del turista.

Secondo questa differenziazione, l'immagine sperimentata dal visitatore che trascorre un'esperienza di vacanza sul territorio, riveste un ruolo importante nel processo di formazione della "*destination image*". Inoltre, se si considera che in fase di decisione il turista valuta e confronta i racconti, i giudizi, i suggerimenti e il materiale multimediale reso disponibile da chi ha già visitato l'area, l'impatto dell'immagine sperimentata può rappresentare un fattore di cruciale importanza per l'offerta turistica di un territorio.

È in questo contesto che si inserisce l'indagine effettuata su due importanti social network, o più precisamente siti di condivisione dei contenuti, attraverso l'analisi delle foto e dei video pubblicati dagli utenti, sapendo che la condivisione delle loro esperienze di viaggio in Emilia-Romagna, in rapporto alle impressioni che ha generato nella mente dei turisti, può contribuire ad aumentare o ad abbassare il grado di attrattività della Regione, a rafforzare o ad influenzare la "*destination image*", ma soprattutto a condizionare le scelte di altri potenziali turisti.

Sia in fase di impostazione del lavoro, sia in fase di interpretazione dei risultati, non abbiamo trascurato che l'esperienza di viaggio è per sua natura multisensoriale. Pertanto, in relazione al turismo, la rappresentazione di un'immagine o la fotografia si caratterizza per l'ambivalenza del rapporto: se da un lato suggerisce cosa vale la pena veramente di vedere o di visitare, esaltandone con il codice visivo alcuni aspetti del territorio, dall'altro estrae selettivamente qualsiasi espressione multiforme (storia, cultura o ambiente) e la riduce ad una serie di icone, spesso con il rischio di distorcerne e banalizzare l'identità stessa del territorio. Nonostante tutto, rimane la naturale propensione del turista a raccontare la sua esperienza di viaggio, integrando la narrazione con materiale documentale fotografico o multimediale.

4.1.1. La raccolta e la categorizzazione del materiale fotografico

È facile comprendere quanto siano importanti le fotografie pubblicate sui siti di condivisione, in quanto rappresentano la sintesi di un prodotto esperienziale, ma la stessa natura interattiva di Internet crea

di fatto nuove possibilità per la proiezione di immagini delle destinazioni, anche se talvolta risultano più efficaci le descrizioni testuali.

Prima di presentare i risultati dell'indagine sul materiale fotografico relativo alla destinazione Emilia-Romagna, è opportuno precisare che gli oggetti o i contenuti che si scelgono di fissare in un'immagine fotografica spesso sono mediati dall'identità culturale del turista, dall'influenza temporale del contesto che ha visitato e dall'interazione diretta o indiretta con le persone del luogo o con altri consumatori turisti.

Ciò significa che il modo in cui l'offerta dell'Emilia-Romagna è stata rappresentata nelle foto potrebbe essere condizionato dagli elementi sopraccitati, oppure dall'immagine stereotipata che spesso il turista ha del luogo che ha visitato. Tenendo ben presenti questi aspetti, l'indagine ha comunque cercato di cogliere l'immagine regionale che emerge dalle fotografiche generate dagli utenti, ma soprattutto di descrivere come il turista ha scelto di ricordare la destinazione visitata, indipendentemente dagli stimoli esterni.

Tra i diversi siti Web di "*photosharing*" (*condivisione foto*) abbiamo scelto di analizzare *flickr.com* e *panoramio.com*:

– *Flickr* è attualmente il sito di condivisione di immagini e fotografie più famoso nel suo genere (del gruppo Yahoo). Circa quattro milioni di foto pubblicate ogni mese, circa cinquemila *upload* ogni minuto, decine e decine di milioni di foto inserite nei sei anni di vita del sito. Chiara espressione del Web 2.0, il sito si propone come un vastissimo archivio fotografico nel quale si possono trovare svariate tipologie di immagini, dalle foto di vacanza degli utenti alle immagini di paesaggi, fino alla raffigurazione di vere e proprie opere d'arte fotografiche.

– *Panoramio* è il sito di "*photosharing*" tra i più emergenti. Nel 2007 è stato acquisito dal colosso Google e la sua particolarità è che unisce la tecnologia di Google Maps alla passione per la fotografia. Molte foto degli utenti vengono aggiunte anche su Google Earth, grazie alla tecnica di geo-localizzazione.

L'indagine è stata strutturata con un'osservazione a campione: nel periodo in cui è stata sviluppata (da maggio a luglio 2010) le foto pubblicate con il *tag* Emilia-Romagna ammontavano a 48.834. La scelta di utilizzare come criterio di ricerca solo la chiave "Emilia-Romagna" non è irrilevante; sicuramente un'estensione dei criteri avrebbe prodotto risultati diversi, ma l'obiettivo era di misurare quante immagini fotografiche, quali oggetti e quali tematismi risultavano spontaneamente associati alla "marca" Emilia-Romagna, cioè ad un'immagine turistica unitaria della Regione, ad un'entità territoriale geografica-

mente definita e ad un sistema di offerta, a prescindere dai luoghi visitati.

Le foto analizzate sono state selezionate secondo il metodo della casualità: tutte quelle comprese nelle pagine corrispondenti alla frazione di dieci. Nel complesso sono state raccolte 5.576 fotografie, di cui solo 4.436 utili all'indagine, pari al 9% circa delle immagini disponibili:

- 480 foto sono state scartate in quanto non attinenti al contesto turistico;
- 250 foto erano ripetizioni di immagini già catalogate;
- 270 foto presentavano un livello qualitativo molto basso, con il soggetto non chiaramente identificabile;
- 140 proponevano realtà di altre Regioni (Veneto, Toscana).

In virtù dell'espressione soggettiva di chi sceglie di condividere la sua esperienza di viaggio, e per una corretta interpretazione dei risultati emersi, il profilo prevalente degli utenti che hanno pubblicato le immagini fotografiche analizzate è il seguente:

- il 76,2% di sesso maschile;
- età media 37 anni;
- il 26,7% svolge la professione di libero professionista, il 25,7% è un fotografo professionista, il 14,9% è inquadrato come studente, il 10,9% è un lavoratore dipendente, l'11% ricopre un ruolo da dirigente e il 6% è insegnante;
- il 71,3% degli utenti è di nazionalità italiana, il 6,7% inglese, il 4% tedesca, il 3% statunitense, il 2% spagnola e il 2% francese. Le altre nazionalità totalizzano l'11%.

Le 4.436 immagini estrapolate sono state analizzate per contenuto (oggetti rappresentati), per temi centrali (tematiche corrispondenti ad un settore di offerta turistica) e per riferimento ai principali prodotti regionali. In realtà l'analisi è stata sviluppata su cinque livelli:

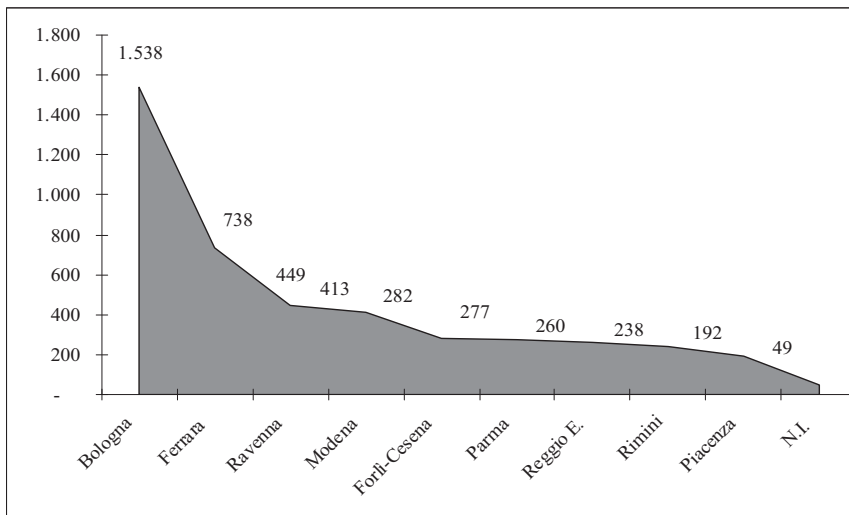
- Identificazione degli oggetti;
- Combinazione/raggruppamenti degli oggetti rappresentati;
- Tema centrale dell'immagine, cioè il collegamento specifico ad un filone di servizi o di risorse turistiche;
- Combinazione/raggruppamenti dei temi centrali;
- Collegamento del tema centrale ai quattro prodotti regionali (Città d'Arte, Riviera Adriatica, Appennino e Verde e Terme), che secondo le strategie di marketing possono essere riconducibili al *brand* Emilia-Romagna, cioè l'insieme delle risorse e degli attributi intesi come aspetti distintivi, storia e cultura dei luoghi, notorietà e capacità di soddisfare le aspettative dei visitatori.

Una precisazione è riferita ai turisti che appaiono nelle immagini

postate (4,8%), che non sono stati trattati come oggetto ma sono stati classificati tra coloro che hanno scelto di essere parte attiva della rappresentazione, a differenza di chi sceglie di essere solo spettatore (95,2%) concentrando l'attenzione sulla raffigurazione dell'esperienza.

Il primo dato rilevante è che circa il 37% delle immagini ha come riferimento il contesto territoriale della città/provincia di Bologna. Il 16,6% rappresenta la realtà della città/provincia di Ferrara e il 10% la città/provincia di Ravenna. Sempre con riferimento alla contestualizzazione delle immagini, nelle ultime due posizioni troviamo rispettivamente la città/provincia di Rimini e quella di Piacenza.

Figura 1 – Riferimenti geografici provinciali delle foto analizzate

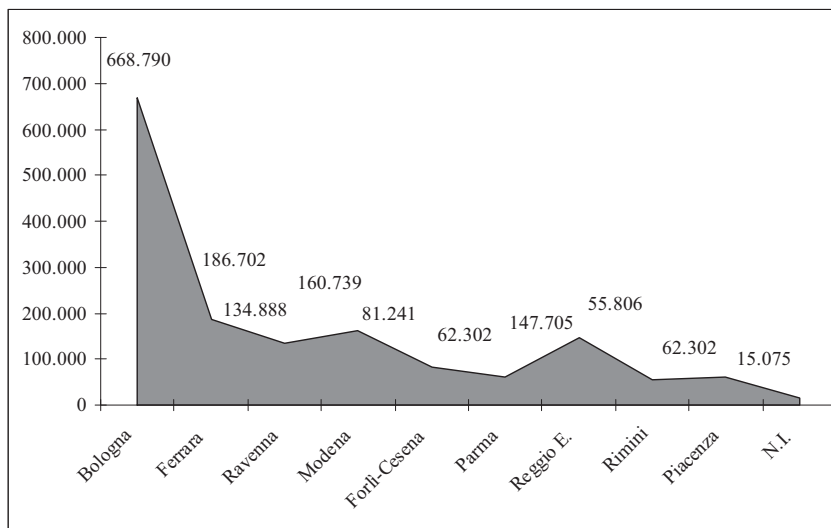


Per comprendere quanto la pubblicazione di immagini sia considerata uno strumento influente nella promozione delle destinazioni turistiche, è stata effettuata una verifica sul numero delle volte che la singola fotografia è stata visualizzata dagli utenti dei siti; dai risultati emerge la conferma che nel campo della promozione una foto vale più di “mille parole”. Infatti, le 1.538 immagini relative alla città/provincia di Bologna sono state visualizzate ben 668.790 volte, con una media di 435 volte per ogni foto. Le 738 immagini della provincia di Ferrara sono state visualizzate 186.702 volte, con una media di 253.

Un altro aspetto interessante da segnalare è la mancanza di proporzionalità tra il numero delle foto analizzate e il numero delle

visualizzazioni, come nel caso delle immagini relative alla provincia di Reggio Emilia, che su 260 foto analizzate le visualizzazioni sono state 147.705, con una media di 568 volte. Complessivamente le 4.436 immagini selezionate sono state visualizzate 1.575.550 volte.

Figura 2 – Numero complessivo di visualizzazioni di tutte le foto delle singole province



Per l'analisi dei contenuti delle immagini fotografiche, gli oggetti rappresentati sono stati raggruppati in 49 specifiche categorie, dai panorami alle chiese, fino al mondo dei motori, alle sagre, agli spettacoli e all'artigianato. In assoluto, la rappresentazione più frequente è il panorama (24,5%) e la simbologia maggiormente raffigurata è l'intreccio tra natura, storia, cultura ed innovazione.

Nelle posizioni successive, in termini di frequenza degli oggetti proposti, l'immagine che gli utenti hanno ritenuto di avvalorare è l'identità culturale dell'Emilia-Romagna. Infatti, le foto con la raffigurazione del patrimonio storico-artistico costituiscono il 31,7% del totale, soffermandosi prevalentemente su chiese, palazzi, dimore storiche, piazze e vie storiche, castelli, porte, mura e torri, ma anche musei, monumenti e siti archeologici.

Un altro importante aspetto che emerge dall'analisi è la capacità dell'Emilia-Romagna di proiettarsi come una destinazione dinamica e creativa, per la sua abilità di proporre occasioni di intrattenimento all'aria aperta o manifestazioni culturali di vario genere: mongolfiere,

aquiloni, “notte rosa”, teatro e spettacoli di strada, mostre, gallerie d’arte, rievocazioni storiche, concerti, ecc.

Numerose anche le immagini di tipo esperienziale con riferimenti al sole, al mare, alla sabbia e alla gamma di proposte di intrattenimento strettamente collegate. Inoltre, molti oggetti proposti nelle immagini rappresentano una certa riflessione sulla modernità dell’Emilia-Romagna, raffiguranti particolari di nuovi edifici, di strutture fieristiche e congressuali o di attrezzature ricreative, ma anche di mezzi di collegamento e di infrastrutture di trasporto, che in un certo senso possono aver rappresentato nell’esperienza del turista una percezione di crescita economica e di sviluppo sociale della Regione.

Abbastanza frammentaria la rappresentazione degli altri oggetti riprodotti nelle immagini, che mostrano soprattutto le strutture di accoglienza, i marchi affermati di case automobilistiche e di moto, i pubblici esercizi e le varie attività dell’offerta territoriale. Altre immagini si riferiscono direttamente al prodotto specifico offerto da settori particolari, dalle esperienze culinarie a quelle dei servizi del benessere e del wellness, fino allo shopping, contribuendo a completare la raffigurazione dell’identità regionale.

Tabella 1 – La frequenza degli oggetti rappresentati nelle foto

Oggetto principale	n.	Oggetto principale	n.
Panorama	1.089	Marchi Auto e Moto	31
Chiese/Cattedrali	367	Bicicletta	30
Fiumi e corsi d’acqua	327	Ristoranti, ecc. (Int./Est.)	29
Palazzi e dimore storiche	222	Musei - Gallerie d’Arte	25
Piazze e Vie Storiche	213	Bar, Pubs (Int./Est.)	24
Spiaggia, mare	174	Teatri e Cinema	22
Castello	167	Rievocazioni Storiche	22
Manifestazioni dell’aria	160	Strutture Congressuali - Fieristiche	21
Natura (piante, animali)	158	Strutture Termali	20
Porte - Mura - Torri	133	Parchi Tematici	19
Portici/Porticati/Loggiati	132	Fiere – Congressi	17
Statue/monumenti - Fontane	126	Borgo Antico	17
Spettacoli di strada	98	Scalinate	16
Infrastrutture di trasporto	89	Edifici Moderni	16
Opere Artistiche	88	Concerti/Spettacoli	16

(segue)

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Oggetto principale	n.	Oggetto principale	n.
Mezzi di Trasporto	77	Sentieristica	15
Parchi	74	Sagre e Feste	13
Ponte	72	Segnaletica Turistica	11
Piatti/Prodotti Tipici	44	Oggetti dell'artigianato	10
Mosaici	39	Discoteche (Int./Est.)	10
Mostre/Esposizioni	38	Siti Archeologici	9
Strutture Ricettive (Int./Est.)	37	Persone del luogo	9
Negozi (Int./Est.)	35	Fuochi d'artificio	9
Impianti e Attività Sportive	34		
Mercati	32	Totale	4.436

Un altro aspetto interessante dell'analisi delle immagini è che, oltre all'individuazione degli attributi e degli elementi territoriali mediante la categorizzazione degli oggetti, l'osservazione è stata estesa alla correlazione tra gli oggetti principali e secondari, mettendo in evidenza una modalità di rappresentazione dell'esperienza di viaggio spesso basata su un insieme di percezioni. Oggetti che associati l'uno con l'altro possono contribuire ad interpretare le modalità di fruizione del territorio, le relazioni e le aspettative multisensoriali dei visitatori.

Partendo dalle immagini dei panorami, che di solito rispondono al bisogno di allargare l'inquadratura fino a comprenderne tutti gli elementi, spesso mettono in scena oggetti secondari quali fiumi e corsi d'acqua, palazzi ed edifici urbani, fino alla rappresentazione della natura. Le immagini vengono proposte con intenti dichiaratamente divulgativi, quasi a voler sintetizzare l'esperienza del viaggio mediante la presenza virtuale nel luogo.

Un particolare tipo di "visione allargata" è quella che descrive lo *skyline* della città, in cui gli oggetti verticali (palazzi, chiese, campanili, torri) hanno una carica simbolica fino ad identificare la città stessa.

Per le immagini che propongono chiese, cattedrali, palazzi o dimore storiche, gli oggetti associati sono generalmente le piazze, i porticati/loggiati e le statue. Spesso, per le modalità di presentazione delle immagini, l'attenzione di chi ha condiviso la foto è rivolta all'oggetto in se stesso in quanto parte del territorio, ma allo stesso tempo come trasfigurazione degli elementi artistici, sforzandosi di metterne in luce la bellezza dei segni.

Le immagini delle vie o delle piazze, invece, vengono proposte spesso con viste prospettiche su oggetti secondari, quali i palazzi,

portici, porticati e loggiati. Questi elementi costituiscono l'ambiente di una rappresentazione scenografica dello spazio.

Una dinamica pressoché simile si trova anche nelle immagini dei portici/porticati/loggiati, dove però le associazioni degli oggetti secondari propongono ripetutamente le persone del luogo, quasi a voler sottolineare che la dimensione "teatrale" dello spazio è animata da individui, come spesso accade nelle associazioni delle immagini che ritraggono spettacoli di teatro di strada.

I principali collegamenti nelle immagini che riproducono particolari delle infrastrutture di trasporto sono treni, automobili, aerei, ponti, imbarcazioni, canali, biciclette, ma anche acqua, incroci e piazzole panoramiche, proposte come una documentazione dei percorsi tra le singole località visitate. Molto spesso si tratta di spazi dove il turista transita senza sviluppare relazioni con il luogo, con la percezione del movimento scandita dalla segnaletica o dalla direzione indicata nell'immagine.

Molte immagini fotografiche di strutture ricettive, negozi, bar, ristoranti e discoteche propongono, invece, una dinamica tra esterni ed interni; ciò non vale solo per gli edifici, ma anche per giardini e parchi. È come se il turista volesse testimoniare il suo percorso di avvicinamento agli oggetti significativi del territorio, con riferimenti sia agli elementi architettonici sia agli aspetti dell'accoglienza.

Al termine dell'analisi sulle relazioni tra oggetti principali e secondari, che in un certo senso possono essere ritenuti attributi importanti per l'immagine turistica dell'Emilia-Romagna, si segnalano:

- le foto che propongono le manifestazioni dell'aria o che ritraggono particolari di discoteche associano sempre come oggetti secondari il mare e la spiaggia;
- molte immagini di manifestazioni espositive richiamano palesemente le forme e la tecnologia Ferrari e Ducati;
- nelle foto di spettacoli, del mare e dei fuochi di artificio è frequente l'associazione all'evento della "Notte Rosa" sulla Riviera Romagnola.

Nella fase successiva dell'analisi gli oggetti riprodotti nelle immagini sono stati raggruppati in elementi omogenei, fino a ricondurli ad un tema centrale dell'offerta turistica regionale. Ciò ha consentito di misurare la distribuzione e la frequenza degli aspetti della destinazione particolarmente significativi nell'esperienza del turista, che in un certo senso sono stati veicolati come elementi rappresentativi dell'identità regionale. La tabella 2 elenca i 19 temi centrali individuati e le differenze tra i vari settori dell'industria turistica dell'Emilia-Romagna.

Nel 45,6% delle immagini analizzate il tematismo è rappresentato dal contesto ambientale. Dunque, per la maggior parte degli utenti il territorio e l'ambiente costituiscono gli elementi fondamentali di attrazione e, probabilmente, nella maggioranza dei casi hanno rappresentato la ragione principale di visita di una o più località della regione. Questa tipologia di immagini fotografiche, sia quando mette in scena le risorse naturali (territorio, montagne, mare, fiumi, canali, animali, piante, parchi, ecc.), sia quando mette in scena delle configurazioni spaziali legate all'attività dell'uomo (paesaggi urbani), rappresenta la suggestione dei luoghi da esplorare, da scoprire e da personalizzare. Pertanto, rivelatrice dell'esperienza del turista più che la certificazione di visita di un luogo istituzionalizzato e riconoscibile. Solo in pochi casi è emersa una diversa modalità di rappresentazione dell'immagine regionale, dove i turisti hanno scelto di immortalare il paesaggio come fosse un monumento. Esistono, infatti, delle foto con paesaggi museificati e stereotipati, come ad esempio quello del Delta del Po oppure le spiagge anonime, ma sempre uguali, della Riviera Adriatica, cioè ambienti rappresentati sempre con la stessa visuale, immobili e pertanto anch'essi monumenti.

Nel 28,5% delle immagini il tema centrale fa riferimento al patrimonio storico-artistico, con i suoi palazzi ed edifici storici, luoghi di culto, monumenti, siti archeologici, il tessuto urbano di città e località storiche, musei, archivi, ecc. È un modo di proiettare l'immagine regionale mediante la ricerca del miglior "oggetto" per testimoniare il passaggio del turista e, in un certo senso, per appropriarsi della stratificazione storica dei luoghi.

Il terzo tema centrale rafforza l'identità culturale della regione in una sorta di riflessione tra il "passato e presente": il 6,4% delle immagini analizzate propone l'esperienza culturale dei turisti con la rappresentazione di mostre, concerti, spettacoli, manifestazioni teatrali e altre sottocategorie in cui è possibile suddividere gli eventi in quanto risorse turistiche, che danno luogo ad una serie infinita di variazioni sul tema.

Dunque, in base all'analisi del campione di foto i punti di forza dell'immagine regionale sembrano essere legati soprattutto a tre elementi, che probabilmente hanno rappresentato le motivazioni di base per la loro scelta di vacanza in Emilia-Romagna. In particolare, se il territorio e l'ambiente in cui vengono proposti tutti gli altri attributi dell'offerta turistica regionale, ma anche l'ospitalità dei residenti, rappresentano le emozioni prevalenti scaturite dall'esperienza, l'altro grande interesse verso la destinazione è costituito dall'offerta culturale, intesa come patrimonio storico-artistico e storia dei luoghi, ma

anche come continuità di proposte volte a rafforzare l'immagine culturale della destinazione.

Probabilmente questi aspetti produrranno una scala di valori nella community, che a loro volta influenzeranno l'immaginario collettivo di altri utenti. Sempre in rapporto alla frequenza delle immagini analizzate, le altre tematiche proiettate dai turisti orbitano intorno ai servizi, senza i quali è difficile sviluppare quel livello di attrattività di cui necessita una destinazione turistica.

Tutti gli attributi, fatta eccezione per la "terra di motori" e l'architettura moderna, sono riconducibili sia al sistema di produzione dei servizi turistici, sia a filoni particolari di offerta che contribuiscono alla creazione di determinati prodotti.

Tabella 2 – La frequenza dei temi centrali delineati nelle foto

Temi centrali	n.
Contesto Ambientale	2.024
Patrimonio Storico-Artistico e Archeologico	1.264
Mostre/Eventi/Manifestazioni	285
Trasporti	153
Balneare	135
Enogastronomia	85
Tradizioni e Folklore	69
Terra di Motori	59
Sport-Attività Sportive	58
Architettura Moderna	52
Arte Contemporanea	50
Tempo Libero e Divertimento	44
Congressuale - Fieristico	37
Strutture ricettive	37
Shopping	26
Termale - Wellness/Fitness	20
Parchi Divertimento	19
Artigianato e Produzioni Tipiche	18
Totale	4.436

Se si condivide quindi l'ipotesi che le foto postate dagli utenti possono essere considerate un modo per veicolare l'identità della destinazione Emilia-Romagna, dalla frequenza dei singoli temi centrali non

emerge un'immagine stereotipata della Regione, bensì quella di una destinazione con una sua "personalità", ricca di dettagli, da esplorare e fortemente sostenuta dalla cultura e dalle persone che vivono all'interno della comunità.

Ogni sforzo per definire un profilo univoco di immagine territoriale è stato vanificato dalle trasformazioni che di volta in volta sono emerse negli incroci dei tematismi, fino a configurarsi come una destinazione capace di valorizzare tutti i suoi attributi e di sviluppare un insieme di relazioni settoriali.

Infatti, il tema centrale del contesto ambientale, oltre ad essere associato agli aspetti naturalistici, spesso è collegato al paesaggio urbano, al patrimonio storico-artistico, ma anche alle infrastrutture e ai sistemi di trasporto, alle attività sportive, all'artigianato e alle produzioni tipiche, al tempo libero e divertimento, al wellness e fitness. Al tema centrale delle mostre-eventi-manifestazioni spesso si associano altre tematiche quali le tradizioni e il folklore, il balneare e lo shopping. L'enogastronomia si presenta anche in associazione allo shopping, mentre il tema del congressuale e fieristico è associato al tema dell'architettura moderna e i parchi divertimento al balneare.

Un'ulteriore conferma delle considerazioni sopraindicate deriva anche dall'osservazione che solo l'1% delle foto analizzate richiama esplicitamente un "segno" distintivo della regione. Ad esempio, una fotografia scattata in una località dell'Appennino ritrae una nuvola con le sembianze geografiche dell'Emilia-Romagna, la riproduzione di un cartello stradale che segnala l'ingresso sul territorio regionale, oppure foto di manifesti di una mostra con in primo piano il layout del territorio regionale.

Inoltre, l'assenza di un'identità esclusiva e universalmente riconoscibile è emersa anche dai risultati della ricerca effettuata su *Flickr* e *Panoramio* mediante *tag* diversi da quello utilizzato in questo studio. I dati non lasciano dubbi sulla notorietà di alcuni luoghi e sul ruolo trainante che ricoprono per l'autopromozione delle stesse località e dell'intero territorio regionale. Per esempio:

- il *tag* Rimini+Emilia-Romagna ha filtrato 599 immagini, mentre con il solo *tag* Rimini ne sono emerse ben 70.190;
- con la ricerca Riccione+Emilia-Romagna sono apparse 435 foto, mentre con il solo *tag* Riccione salgono a 13.480;
- la ricerca con Cattolica+Emilia-Romagna ha filtrato 599 immagini, a differenza del solo *tag* Cattolica che ne ha evidenziate 9.863;
- Cesenatico+Emilia-Romagna ha restituito 260 immagini, solo Cesenatico 11.160;

- Cervia+Emilia-Romagna 259 immagini, contro 8.630 della ricerca con il *tag* Cervia;

- Con il *tag* Bologna+Emilia-Romagna le foto filtrate ammontavano a 1.560, contro le 208.878 del *tag* Bologna.

A conclusione di questa parte è doveroso segnalare un altro aspetto che emerge dai risultati della ricerca, che sicuramente potrebbe aiutare a chiarire alcuni aspetti dell'immagine del territorio che viene veicolata attraverso i social network. Secondo le statistiche ufficiali, il peso delle presenze turistiche della Riviera Adriatica, quindi del balneare, si attesta al 73% circa del totale regionale, le Città d'Arte raggiungono circa il 12%, le Terme il 3,5% e l'Appennino e Verde il 3% circa.

Dall'analisi di tutto il materiale fotografico, e dai collegamenti dei temi centrali ai singoli prodotti regionali (Città d'Arte, Riviera Adriatica, Appennino e Verde e Terme), emerge un diverso ordine di importanza delle risorse turistiche della Regione. Infatti, le proiezioni di immagini con richiami all'offerta delle città d'arte raggiungono il 53,2%, le foto con richiami all'offerta termale il 20,8%, l'offerta dell'Appennino e Verde il 16,5% e la Riviera Adriatica il 9,5%. È evidente che la dimensione emotiva nell'esperienza turistica del target di utenti che hanno postato le foto, con il *tag* Emilia-Romagna, ha avuto un impatto diverso rispetto all'effettiva capacità di attrazione che i singoli prodotti esercitano sul mercato turistico.

4.1.2. La raccolta e la categorizzazione dei video

La metodologia per l'analisi dei video postati dai turisti che hanno scelto di narrare la loro esperienza in una certa località della regione è identica a quella utilizzata nell'analisi del materiale fotografico. In questo caso le informazioni sono state raccolte su *Youtube* mediante la ricerca con il *tag* Emilia-Romagna. L'indagine si è svolta nel periodo giugno-luglio 2010 e il numero complessivo dei video ammontava a 5.040. Le osservazioni, a carattere campionario (tutti i video riportati nella prima pagina e nelle pagine successive corrispondenti alla frazione di 10), sono state sviluppate su 347 video.

I video analizzati in realtà erano 506, ma 108 sono risultati non attinenti al contesto turistico, 35 ripetizione di video già presenti nel sito, mentre 16 video si riferivano a località turistiche di altre regioni (Marche, Toscana). Anche in questo caso la valutazione del materiale è stata sviluppata su cinque diversi livelli:

- Identificazione degli oggetti;
- La combinazione degli oggetti rappresentati;

- Il tema centrale dell'immagine;
- La combinazione dei temi centrali;
- Il collegamento del tema centrale ai quattro prodotti regionali (Città d'Arte, Riviera Adriatica, Appennino e Verde e Terme).

A differenza della rappresentazione di un'immagine fotografica, che ferma un istante dell'esperienza del turista, il video propone una rappresentazione dinamica dell'esperienza, con località e situazioni diverse, spesso realizzato come materiale documentale dell'intero periodo di vacanza. Per meglio comprendere la difficoltà dell'approccio è sufficiente il dato sulla durata media dei video analizzati, che è pari a 4 minuti e 9 secondi. Pertanto, in ogni video analizzato sono stati individuati diversi elementi di categorizzazione, in base alle località e situazioni rappresentate.

In sostanza, gli oggetti e i temi sono stati definiti seguendo fedelmente la successione dei momenti e delle circostanze riprodotte nel filmato, considerandoli ognuno come un'istantanea a sé stante o come un "fermo immagine". In rapporto alle località e agli ambiti territoriali raffigurati, ancora una volta le città/province di Bologna e Ferrara sono risultate quelle maggiormente proposte nei video. Nelle due ultime posizioni si collocano i riferimenti alle province di Reggio Emilia e di Forlì-Cesena.

Tutti gli oggetti rappresentati sono stati suddivisi in 45 categorie, ognuna intesa come elemento distintivo delle risorse turistiche presenti in Emilia-Romagna. Al pari della fotografia, anche i filmati rispondono al desiderio di mantenere un ricordo del luogo visitato e del proprio passaggio, ma che spesso finiscono per ridurre l'esperienza ad inquadrature preordinate o ad una logica di rappresentazione dell'immagine più significativa dei luoghi.

Rispetto all'analisi del materiale fotografico, registriamo qualche variazione sulla frequenza e sull'ordine di importanza degli oggetti raffigurati, ma i principali attributi maggiormente associati all'immagine della destinazione turistica regionale rimangono sempre il patrimonio storico-artistico (54,5%) e il contesto ambientale, urbano o paesaggistico, proposti sotto forma di panorami (23,6%). È interessante rilevare come queste ultime rappresentazioni oscillino tra la partecipazione alla vita del luogo e la contemplazione della bellezza e vastità del paesaggio.

La sostanza nel modo di proporre monumenti, edifici e panorami è di ridurli a simbolo o ad espressioni dell'esperienza del luogo. Infine, le altre risorse distintive sono le proposte culturali, l'offerta balneare e il sistema dei trasporti, inteso sia come infrastrutture sia come mobilità territoriale.

Tabella 3 – La frequenza degli oggetti rappresentati nei video

Oggetto principale	n.	Oggetto principale	n.
Palazzi e Dimore Storiche	706	Impianti/Attività Sport.	34
Panorama	600	Siti Archeologici	32
Chiese/Cattedrali	507	Sentieristica	28
Piazze e Vie Storiche	414	Spettacoli di Strada	26
Castello	182	Segnaletica Turistica	20
Portici - Porticati - Loggiati	158	Mosaici	19
Spiaggia, Mare	152	Mezzi di Trasporto	19
Fiumi e Corsi d'acqua	152	Concerti/Spettacoli	19
Parchi	139	Musei - Gallerie d'Arte	18
Statue - Monumenti - Fontane	94	Marchi Auto e Moto	17
Negozi (Int. – Est.)	88	Rievocazioni Storiche	16
Natura (Piante, Animali)	87	Fiere - Congressi	11
Strutture Ricettive (Int. – Est.)	74	Teatri e Cinema	7
Parchi Tematici	68	Strutture Termali	7
Porte - Mura - Torri	66	Mercati	5
Infrastrutture di Trasporto	57	Fuochi d'artificio	5
Ponte	49	Bar, Pubs	5
Piatti/Prodotti Tipici	49	Discoteche (Int. – Est.)	4
Borgo Antico	46	Scalinate	3
Mostre/Esposizioni	45	Bicicletta	3
Sagre e Feste	43	Oggetti dell'artigianato	2
Ristoranti, ecc. (Int. – Est.)	34	Edifici Moderni	1
Opere Artistiche	34	Totale	4.145

Partendo dal presupposto che le risorse turistiche sono l'anima della destinazione e la base del suo richiamo, anche nella correlazione tra oggetti principali e secondari gli elementi di interesse decisamente superiori agli altri sono il patrimonio storico-artistico, il contesto urbano, territoriale e ogni altro elemento geografico che contribuisce a creare la specificità dell'offerta singolare.

Infatti, le riproduzioni dei palazzi e dimore storiche sono quasi sempre associate alle opere artistiche, ai porticati/loggiati, alle piazze e vie storiche, a monumenti, statue e fontane. Anche le riprese dei panorami possono proporre un approccio culturale dell'esperienza, soffermandosi sul tessuto urbano di molte città e località storiche, anche se spesso indulgono sulle risorse naturali quali fiumi, corsi d'acqua, campi, spiagge e mare.

Stessi risultati si ottengono quando si riconducono gli oggetti ai temi centrali dell'offerta turistica regionale: l'essenza dell'immagine

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

veicolata attraverso i video è la cultura, intesa non solo come patrimonio storico e artistico del passato (44,4%), ma anche con riferimenti agli aspetti correlati all'offerta culturale del presente (6,6%).

L'altro tema centrale che viene spesso proposto nel materiale audiovisivo è il contesto ambientale (38,4%), probabilmente con l'intento di testimoniare un processo virtuoso di sviluppo di infrastrutture, attrattive, servizi ricettivi e di intrattenimento intorno ad un'offerta di risorse naturali, paesaggistiche e culturali.

Un altro tema proposto come attributo altamente esperienziale della destinazione è l'offerta balneare (3,6%), che nel complesso dell'analisi si configura come un elemento di differenziazione del prodotto regionale rispetto alle destinazioni concorrenti. Un importante contributo all'immagine della destinazione è rappresentato anche dai tematismi riconducibili al filone della "attività", che raggruppa tutte quelle proposte, attrazioni e strutture appositamente pensate per il turista e lo svago. In particolare, i principali attributi che negli audio-video hanno assunto un ruolo importante nella creazione di valore sono l'offerta enogastronomica (2,5%), la sfera dell'accoglienza e dei servizi della ricettività (1,8%), i parchi tematici (1,5%) e i servizi di accesso e della mobilità sul territorio (1,3%).

Tabella 4 – La frequenza dei temi centrali proposti nei video

Temî centrali	n.
Patrimonio Storico-Artistico	1.842
Contesto Ambientale	1.591
Balneare	151
Enogastronomia	104
Mostre/Eventi/Manifestazioni	97
Strutture Ricettive	74
Parchi Divertimento	63
Tradizioni e Folklore	60
Trasporti	53
Sport-Attività Sportive	34
Shopping	20
Terra di Motori	17
Congressuale - Fieristico	11
Tempo Libero e Divertimento	10
Termale - Wellness/Fitness	7
Artigianato e Produzioni Tipiche	7
Architettura Moderna	4
Totale	4145

In base al materiale analizzato, e alle modalità scelte dai turisti di rappresentare la loro esperienza di viaggio in Emilia-Romagna, il valore dell'immagine regionale si fonda dunque su alcune risorse specifiche: culturali, storiche, paesaggistiche ed ambientali. Il posizionamento dell'immagine della destinazione nella mente dei turisti appare più evidente rispetto alle rappresentazioni rilevate nell'analisi delle foto. Però, se si considerano le associazioni tra i tematismi proiettati nei video, cioè il processo mentale con cui il turista ha inteso raffigurare la sua esperienza di vacanza, emerge l'immagine di un territorio capace di far coesistere una serie di proposte non distintive (servizi turistici, attività sportive, eventi, mostre, intrattenimento, artigianato, shopping, ecc.) con un'offerta distintiva basata sul paesaggio, la natura e la cultura.

Coerentemente con l'impianto dell'indagine, e con l'atteggiamento dei turisti nei confronti della destinazione, il valore dell'immagine regionale risulta fortemente incentrato sugli attributi culturali e ambientali, ma non si può trascurare che tale percezione si fonda solo su alcuni degli elementi rilevanti dell'identità turistica del territorio.

Tabella 5 – I collegamenti dei temi centrali ai prodotti regionali

Prodotto	Val. %
Città d'Arte	52,9
Terme	17,8
Costa Adriatica	14,9
Appennino e Verde	14,3
Totale	100

4.2. L'immagine dell'Emilia-Romagna sui principali social e travel network

Anche nel settore turistico la rete sociale in Internet ha sviluppato una forma evoluta di comunicazione, mettendo a disposizione al tempo stesso le informazioni derivanti dalle esperienze di viaggio e quelle degli stessi utenti, che inseriscono i loro profili e le loro preferenze, potenzialmente utilizzabili per le strategie di promozione e di commercializzazione di prodotti, di servizi e di aree turisticamente rilevanti.

La trasformazione dei meccanismi di socializzazione, per effetto dello sviluppo tecnologico, ha comportato un progressivo aumento degli utenti che intrattengono relazioni di vario genere, diffondendo e acquisendo qualsiasi tipo di informazione, spesso veicolata con un linguaggio che predispone all'attenzione verso un determinato prodotto-servizio, fino a diventare portavoce consapevole o inconsapevole di un messaggio persuasivo.

È per questo motivo che un numero crescente di aziende ed enti pubblici adotta strategie di marketing sui social network, sempre più incisive e vantaggiose grazie alla possibilità di conoscere i profili degli utenti-consumatori e di personalizzare di conseguenza il prodotto/servizio. Ciò avviene in particolare nel settore turistico, dove l'interesse degli utenti è sempre più rivolto verso contenuti e informazioni capaci di indirizzare o facilitare la scelta della destinazione, ma anche di individuare la tipologia di servizi turistici più idonei alle esigenze personali.

Il Web 2.0 si configura quindi come una piattaforma di giudizi, concetti, immagini, suggerimenti e indicazioni, appositamente creati per la comunicazione e la condivisione tra le persone, dove ciò che conta sono i gusti, le scelte e le opinioni, che possono influire non solo sullo sviluppo di un prodotto-servizio o di una destinazione, ma possono condizionarne anche la loro trasformazione o evoluzione.

Ecco dunque, che le recensioni degli ospiti di un albergo, di un bed & breakfast, di un ristorante, o dei visitatori di una località, possono contribuire a creare la reputazione di un'azienda o l'immagine di una destinazione turistica. La pubblicazione di testi, di materiale multimediale o l'adesione ad un gruppo di web community che discute su un preciso tema, costituisce ormai una modalità d'informazione che si affianca a quella ufficiale delle aziende o degli enti di promozione.

Quindi, se da un lato la determinazione dell'immagine di una destinazione può essere considerata il risultato di un complesso sistema di messaggi veicolati dai soggetti istituzionali o dagli operatori pubblici, dall'altro è ormai condivisibile la tesi che l'immagine che gli utenti dei social network hanno di un luogo è quella che viene percepita dall'interpretazione dei significati che altri utenti hanno associato alle destinazioni, in virtù della loro esperienza diretta. Tutto ciò, oltre a condizionare lo sviluppo di un territorio, potrebbe avere significativi effetti anche sulla stessa immagine del luogo, fino ad influenzare le scelte dei potenziali turisti.

In altre parole, gli utenti dei social network, in quanto soggetti di una rete sociale, hanno ormai la capacità di promuovere l'immagine di una destinazione secondo precisi criteri di classificazione.

Pertanto, la comprensione di come viene rappresentata una località sui social network, che sono ormai una fonte primaria di informazione, può aiutare le destinazioni ad influenzare la percezione dell'immagine stessa mediante adeguate strategie di promozione.

4.2.1. Gli "amici" dell'Emilia-Romagna su Facebook

Il sito più famoso al mondo, creato cinque anni fa, si avvia a raggiungere i 600 milioni di utenti ed è universalmente riconosciuto come la massima espressione del Web 2.0.

La diffusione capillare dei social network ha fatto sì che questi si trasformassero per le aziende in canali di comunicazione attraverso cui raggiungere enormi bacini di utenza. Si spiega così l'incredibile proliferazione negli ultimi mesi delle pagine di promozione veicolate, gratuitamente e non, su Facebook e che invitano gli utenti a diventare fan di *brand*, a partecipare ad eventi, discussioni e a postare commenti.

È facile immaginare quanto possa essere interessante questo strumento per le fasi di test che precedono il lancio dei nuovi prodotti e che generalmente vengono condotte mediante focus group, interviste o mezzi di rilevazione più complessi e costosi.

Il database di Facebook, ricco di informazioni personali associate a gusti, opinioni e necessità di qualsiasi genere, ha dunque un valore inestimabile: da piattaforma visitata da un'utenza trasversale e utilizzata dalle aziende per strategie di web marketing, a potente database per ricerche ed analisi di mercato.

È per questo che una parte dell'indagine sull'immagine dell'Emilia-Romagna è stata sviluppata su Facebook, in particolare sulle pagine dei gruppi riconducibili ad un interesse specifico del comparto turistico regionale, individuati mediante la chiave di ricerca "Emilia-Romagna".

I gruppi sono delle community nelle quali confluiscono gli utenti associati dallo stesso interesse, mentre le pagine fan sono il profilo ufficiale di un soggetto pubblico o privato all'interno del social network, e vi si iscrivono gli utenti interessati all'azienda o alla tematica proposta dal soggetto stesso. In pratica, i gruppi possono essere aperti da chiunque, mentre per aprire una pagina bisognerebbe averne i diritti, in quanto personalizzabili.

È proprio sulle pagine fan che si è sviluppata l'indagine, verificando quali e quanti soggetti del sistema turistico regionale hanno aperto uno spazio di dialogo con gli utenti del social network.

In totale ne sono state individuate 160, ognuna perfettamente riconducibile ad un soggetto specifico, che però sono state aggregate per tipologia di operatore e di attività. 78 sono le pagine aperte da soggetti istituzionali e strutturate per la promozione, intesa come messaggio informativo per stimolare la domanda, ma anche come sviluppo di relazioni rivolte a divulgare e rafforzare un'immagine favorevole del territorio. 75 pagine sono riconducibili ad associazioni o aggregazioni spontanee con la finalità di promuovere uno scopo comune o precisi ambiti territoriali. Sono solo 4, invece, le pagine di singole imprese turistiche con il *tag* Emilia-Romagna, mentre quelle ascrivibili ad aggregazioni di imprese sono 3.

Tabella 6 – I soggetti gestori delle pagine fan

I gestori delle pagine	Val. %
Ente pubblico	48,8
Associazione	46,9
Aziende/Imprese	2,5
Consorzi	1,8
Totale	100,0

In rapporto alle tematiche proposte nelle 160 pagine emerge che la proiezione dell'immagine regionale, in quanto destinazione turistica, è quella di un'offerta del territorio capace di coniugare alle risorse di base (storia, cultura, tradizioni e natura) una serie di elementi per le esperienze all'aria aperta, ricreative e sensoriali, alimentando aspettative su specifiche proposte da gustare, udire o vedere.

Il dato oggettivo è che la modalità con cui viene presentata l'immagine dei luoghi corrisponde a modelli di vacanza esperienziale che il turista solitamente ricerca, ma al tempo stesso lo schema di comunicazione dell'identità territoriale e dei prodotti risulta appositamente progettato dagli stessi attori del sistema turistico, allineando in maniera intelligente tutti gli attributi in un senso preciso del luogo.

In realtà, il quadro positivo che emerge da questo processo di formazione dell'immagine regionale potrebbe essere condizionato dalla prevalenza di soggetti istituzionali che notoriamente promuovono il territorio in quanto "prodotto", cioè l'insieme delle risorse/attrattive

che rendono un'area unica ed irripetibile, a differenza dei soggetti economici che cercano di coagulare gli interessi degli utenti intorno ai prodotti/servizi che presentano sul mercato.

Tabella 7 – La tematica principale delle pagine fan

I temi centrali	Val. %
Offerta complessiva del Territorio	89,3
Promozione-Commercializzazione Vini-Prodotti Tipici	4,4
Eventi (Concerti-Spettacoli-Feste-Ecc.)	1,9
Trasporti	1,3
Ricettività	1,3
Promozione-Commercializzazione Turistica	0,6
Parchi Naturali	0,6
Mondo Dei Motori	0,6
Totale	100,0

La frammentazione delle altre tematiche proposte all'interno delle pagine fan può indurre ad interpretazioni approssimative, anche se tutti gli elementi della comunicazione contribuiscono a diffondere un'immagine flessibile della destinazione e ad arricchire l'offerta di una valenza simbolica.

In rapporto ai riferimenti territoriali proposti, il primo dato certamente non positivo è che gli stessi gestori delle pagine fan non sempre utilizzano pienamente la "marca Emilia-Romagna", ma spesso si affidano alla capacità autonoma delle singole aree di veicolare una propria identità territoriale. I riferimenti a Bologna, proposti in 30 pagine fan delle 160 analizzate, non lasciano dubbi sul ruolo trainante del capoluogo per l'autopromozione di se stesso, rispetto a quello dell'intero territorio regionale.

Se escludiamo le 30 pagine dove le opportunità turistiche sono proposte con un'estensione regionale, l'immagine unitaria dell'Emilia-Romagna occupa uno spazio assai contenuto nelle rimanenti pagine, confermando il concetto che il riferimento geografico ristretto a singole aree territoriali non può contribuire a rafforzare quei connotati di differenziazione che oggi richiede il mercato turistico.

Tabella 8 – I riferimenti territoriali delle pagine fan

Ambiti territoriali	n.
Regione Emilia-Romagna	30
Bologna	30
Modena	23
Reggio Emilia	18
Forlì-Cesena	12
Ravenna	11
Rimini	10
Ferrara	10
Parma	9
Piacenza	7
Totale	160

Oltre agli aspetti fin qui proposti, quello che maggiormente potrebbe contribuire a comprendere l'impatto sulla diffusione dell'immagine turistica della regione, quindi la fiducia degli stessi utenti nel *brand*, è il numero di amici-fan che ogni pagina totalizza.

Alla fine del mese di luglio del 2010 il numero degli amici-fan iscritti alle 160 pagine risultavano 189.858. Però, in questo caso non è il numero delle pagine che contribuisce alla promozione dell'immagine della destinazione, bensì il passaparola tra gli internauti che aderiscono all'argomento proposto.

Ecco, dunque, che le considerazioni precedenti assumono un'altra valenza. Infatti, le 30 pagine con riferimenti regionali contavano 78.700 adesioni complessive, mentre le pagine riferite alla città di Bologna solo 30.025. Un discorso analogo, anche se con risvolti diversi, meritano i risultati delle 10 pagine fan su Rimini, che complessivamente registrano 37.254 adesioni. Ciò lascerebbe supporre che l'espressione geografica Emilia-Romagna intercetta un'importante manifestazione di interesse, ma il rafforzamento della notorietà di destinazione turistica potrebbe essere condizionato dalle scelte delle diverse organizzazioni attive nella stessa Regione, che talvolta rinunciano ad associare l'offerta delle singole aree ad un'immagine unitaria del territorio, al fine di creare un elemento di ricchezza da sfruttare in modo consapevole.

Tabella 9 – Totale di amici-fan a cui piacciono le pagine fan dei singoli ambiti territoriali

Ambiti territoriali	n.
Regione Emilia-Romagna	78.700
Rimini	37.254
Bologna	30.025
Modena	10.351
Ravenna	9.278
Forlì-Cesena	8.821
Ferrara	6.134
Reggio Emilia	5.618
Piacenza	1.597
Parma	901

4.2.2. Gli “amici” dell’Emilia-Romagna su MySpace

La stessa metodologia è stata adottata per la ricerca sviluppata su MySpace, creato nel 1998 anche se la versione odierna è stata definita solo nel 2003. In breve è diventato una delle più grandi community sociali on-line, con oltre 95 milioni di utenti, e il suo punto di forza è costituito dalla possibilità di personalizzare la propria homepage. MySpace, che si basa soprattutto sul contenuto audio e video, ha saputo evidenziare la potenza della comunità on-line nel creare personaggi di successo al di fuori dei soliti canali tradizionali. È proprio quest’ultima caratteristica che ha trasformato MySpace in una grande vetrina attraverso la quale, cantanti o gruppi emergenti possono farsi conoscere.

I profili non hanno un layout definito, quindi ogni utente è libero di accedere a personalizzazioni che il più delle volte finiscono per appesantire la pagina fino al punto di far desistere il visitatore dall’attendere l’effettivo caricamento. Inoltre, su MySpace c’è ancora la vecchia tendenza spersonalizzante del nickname, che complica la ricerca e non favorisce i contatti.

Oltre alle pagine personali dei singoli utenti vi sono i gruppi, cioè quelle aggregazioni di utenti accomunati da uno stesso interesse. Sono divisi per tematiche e spaziano dall’intrattenimento alla musica, dall’enogastronomia alla moda, al cinema, alla televisione, fino alla salute, benessere e ai viaggi. Anche in questo caso la ricerca dei gruppi è stata effettuata mediante il *tag* Emilia-Romagna, selezionando tutti quelli riconducibili a riferimenti o interessi specifici del settore turistico.

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Complessivamente ne sono stati individuati 60, di cui 39 riconducibili ad associazioni con finalità di promozione del territorio, di specifiche risorse o di proposte allineate a tematiche ben precise. I rimanenti 21 gruppi fanno capo a singole aziende della filiera regionale, che in un certo senso cercano di orientare gli interesse sulla loro offerta di servizi.

Tabella 10 – I soggetti gestori dei gruppi

I gestori dei gruppi	Val. %
Associazioni	65,0
Aziende/Imprese	35,0
Totale	100,0

Dalla valutazione delle tematiche che accomunano gli utenti al gruppo, ancora una volta traspare l'immagine di una destinazione turistica in grado di offrire una gamma articolata di risorse principali, vero motore della regione, opportunamente integrate da risorse secondarie e complementari, quasi a rafforzare i motivi di scelta della destinazione come meta di vacanza.

Anche in questo caso la numerosità dei gruppi e la tematica associata, lasciano intravedere una sorta di regia nel modo di proiettare l'immagine regionale, dove il territorio e i suoi attributi costituiscono il contesto ambientale, all'interno del quale si sviluppa un'offerta più articolata di occasioni di intrattenimento, di fruizione di beni e proposte culturali, ma anche di valorizzazione dell'enogastronomia e dei momenti legati al benessere psico-fisico del turista.

Tabella 11 – La tematica principale dei gruppi

Tema centrale	Val. %
Territorio	21,7
Tempo Libero e Divertimento	20,0
Arte e Cultura	20,0
Enogastronomia	10,0
Termale-Fitness	8,3
Sport-Attività Sportive	8,3
Mostre/Eventi/Manifestazioni	5,0
Ricettività	3,3
Congressuale	3,3
Totale	100,0

Se dalla valutazione delle tematiche proposte nell'ambito dei singoli gruppi emergono le caratteristiche di una regione con un discreto potenziale competitivo, grazie alla specificità delle risorse che la rende distintiva, quando si osserva l'ambito territoriale di riferimento delle pagine analizzate, ancora una volta prevalgono le scelte di promozione e valorizzazione dell'offerta locale, spesso svincolate da strategie di proiezione di un'immagine regionale unitaria, ormai ritenute essenziali non solo per l'affermazione del *brand* ma anche per intercettare i molteplici segmenti di turisti.

Tabella 12 – I riferimenti territoriali dei gruppi

Ambiti territoriali	Val. %
Bologna	23,3
Modena	16,7
Rimini	10,0
Reggio Emilia	10,0
Piacenza	10,0
Ravenna	8,3
Forlì-Cesena	8,3
Parma	6,7
Ferrara	6,7
Totale	100,0

Per quanto riguarda i contatti-amici associati ai gruppi in esame, la prima differenza rispetto a Facebook è il numero assai limitato (2.672, contro i 189.858), che trova una parziale giustificazione anche nella diversa dimensione del numero di utenti complessivi dei due social network. Inoltre, pur immaginando che ogni contatto percepisce un sistema di valore dell'offerta turistica dell'Emilia-Romagna, è sbagliato pensare che ogni iscritto al gruppo si trasformi automaticamente in un contatto attivo dell'immagine regionale che lo stesso gestore del gruppo intende veicolare. Questo semplicemente perché non è il modo in cui le persone utilizzano i Social Media: ogni contatto, ad esempio, può connettersi solo una volta al mese o essere amico di altri 1.000 gruppi e perdere completamente di vista quanto si ha intenzione di comunicare negli aggiornamenti periodici.

Indipendentemente dalle considerazioni sopra esposte, ciò che in questo caso preme segnalare è che i contatti complessivi dei 14 gruppi con riferimento all'ambito provinciale di Bologna sono 693, mentre

per i 10 gruppi riferiti a Modena le adesioni sono 603. Anche in questo caso non è stata rilevata una diretta correlazione fra il numero dei gruppi e gli utenti associati. Per esempio, per i 6 gruppi riferiti a Piacenza il numero di adesioni è pari a 45, mentre per i 6 gruppi connessi a Rimini i contatti ammontano a 294.

Tabella 13 – Gli iscritti ai gruppi dei singoli ambiti territoriali

Ambiti territoriali	n.
Bologna	693
Modena	603
Ravenna	348
Rimini	294
Parma	216
Reggio Emilia	194
Ferrara	194
Piacenza	85
Forlì-Cesena	45
Totale	2.672

4.2.3. La reputazione dell'offerta ricettiva regionale su TripAdvisor

La rete delle relazioni sociali che ciascuno di noi tesse ogni giorno, in maniera più o meno casuale, si può materializzare in un sistema organizzato consultabile grazie al fenomeno del Travel 2.0, dove gli utenti mettono on-line i loro contenuti e li condividono sia con la loro rete di amici sia con la comunità virtuale. Ed è proprio quest'ultimo punto quello fondamentale: la naturale attribuzione della fiducia nei confronti dei propri "amici" o di chi si considera al proprio pari.

Quindi, l'insieme delle rappresentazioni che si trovano on-line contribuiscono alla reputazione di un'azienda, ma anche di una destinazione, che non sempre corrisponde ad un concetto geografico ben definito. I giudizi di valore sulle esperienze vissute possono condizionare la percezione che abbiamo rispetto ad un luogo ed influenzano la conoscenza pregressa acquisita nel tempo. Un commento, positivo o negativo, ad esempio su TripAdvisor avrà molte più possibilità di influenzare decisioni di acquisto rispetto a qualsiasi comunicazione di *brand*.

Oggi TripAdvisor è il più grande sito di viaggi al mondo, il primo

ad aver superato il tetto dei 40 milioni di visitatori unici in un mese. Rispetto all'inizio del 2010, il numero di utenti registrati alla community è balzato dai 15 milioni del mese di gennaio agli attuali 20 milioni. Disponibile in 14 lingue è accessibile da 21 nazioni in tutto il mondo (solo nel 2010 ha fatto il suo debutto su otto mercati tra cui Turchia, Danimarca, Messico, Norvegia, Australia, Singapore e Thailandia). Il sito dispone di:

- oltre 40 milioni di recensioni e opinioni provenienti da viaggiatori da tutto il mondo;
- oltre 70.000 città;
- oltre 450.000 hotel;
- oltre 90.000 attrazioni turistiche;
- oltre 560.000 ristoranti;
- oltre 2 milioni di fotografie amatoriali di circa 100.000 hotel.

A luglio di quest'anno TripAdvisor ha siglato un'importante partnership con il gigante della telefonia mobile Nokia.

L'applicazione di TripAdvisor per Nokia permetterà ai viaggiatori di cercare gli hotel più rinomati, i ristoranti e le attrazioni turistiche più vicine e di scegliere facilmente le tariffe più convenienti per i loro voli, tramite il proprio cellulare.

In merito alla destinazione Emilia-Romagna, l'indagine presentata in questa parte dello studio ha inteso verificare l'immagine e la reputazione del sistema alberghiero regionale, attraverso la valutazione dei giudizi postati dagli utenti.

Le osservazioni sono state realizzate nel mese di ottobre 2010, senza trascurare il sistema di valutazione che contribuisce a definire l'indice di gradimento della struttura alberghiera, calcolato sulla base delle recensioni (le opinioni dei viaggiatori), delle citazioni nelle diverse guide turistiche, sugli articoli di giornale e su altri contenuti on-line relativi alla struttura. Vi è poi quello che TripAdvisor definisce "ingrediente segreto" a completamento della classifica.

Il punteggio del viaggiatore (i cerchi) è costituito da un complesso algoritmo basato sulla qualità, sulla quantità e sulla decorrenza delle recensioni inviate. Il numero di cerchi massimo è pari a cinque e il giudizio che ottiene la struttura recensita è il risultato del rapporto tra l'algoritmo stabilito dal sistema e il numero di "palle" assegnato dall'utente, ognuna delle quali corrisponde a:

- Affare Stanze Posizione Pulizia Servizi

L'indagine a campione è stata effettuata su un universo di 1.425 alberghi, distribuiti in 71 pagine, individuati mediante la parola chia-

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

ve “Emilia-Romagna” inserita nel box di ricerca Hotel. Complessivamente il campione è risultato di 570 strutture (selezionate casualmente con salti regolari di 2,5 pagine per volta) ognuna con un numero diverso di recensioni: da un massimo di 160 ad un minimo di 2, per un totale di 2.864 recensioni indagate.

In merito alla distribuzione territoriale delle strutture selezionate, si rileva una certa corrispondenza tra l'universo degli hotel attivi nelle singole Province e la rappresentatività del campione.

Tabella 14 – Localizzazione territoriale delle strutture analizzate

Provincia	n.	Val. %
Rimini	196	34,4
Ravenna	98	17,2
Forlì-Cesena	84	14,7
Bologna	56	9,8
Modena	48	8,4
Parma	34	6,0
Reggio Emilia	30	5,3
Ferrara	14	2,5
Piacenza	6	1,1
Totale	570	100,0

In base al livello di giudizio attribuito da TripAdvisor, la casualità del criterio di selezione alla fine ha restituito ben 70 hotel con un indice di gradimento Eccellente, 340 con indice di Molto Buono, 108 Nella Media, 45 Scarso e solo 7 con un valore di Pessimo.

Tabella 15 – I giudizi di TripAdvisor sugli hotel selezionati

Livello di giudizio	n.	Val. %
1 = Pessimo	7	1,2
2 = Scarso	45	7,9
3 = Nella Media	108	18,9
4 = Molto Buono	340	59,6
5 = Eccellente	70	12,4
Totale	570	100

Tenendo conto della funzione persuasiva che queste recensioni possono esercitare su coloro che consultano preventivamente il travel network, oltre che l'influenza che possono avere sulle scelte di acquisto, inizialmente è stata catalogata la forma di comunicazione utilizzata nei giudizi postati.

Nel 58,4% dei casi i contenuti e il linguaggio avevano la funzione di "affermazione", cioè in forma categorica esprimeva riferimenti o considerazioni, positive o negative, basate su dati di fatto e sull'esperienza. Il 31% dei giudizi era strutturato come un messaggio "informativo" su aspetti particolari della struttura o dei servizi.

Nel 5,9% le recensioni erano strutturate come "avvertimento", in diversi casi riferiti alla discordanza tra la promessa e l'erogazione effettiva del servizio. Il 3,8% dei giudizi, formulati con l'uso di imperativi, esprimeva consigli o suggerimenti in maniera più o meno perentoria. L'ultima tipologia di giudizio aveva la funzione di "domanda retorica", con una risposta già implicita e pertanto con un effetto maggiore dell'affermazione.

Tabella 16 – La funzione della recensione postata

La struttura del testo	n.	Val. %
Affermazione	1.672	58,4
Informazione	888	31,0
Avvertimento	170	5,9
Esortazione/Invito	108	3,8
Domanda Retorica	26	0,9
Totale	2.864	100,0

Se spostiamo l'attenzione sull'immagine della destinazione dove il turista ha usufruito del servizio alberghiero, all'interno dei giudizi postati i riferimenti ad elementi in grado di suscitare percezioni, motivazioni, emozioni ed associazioni legate alla regione o alla località di vacanza risultano assai limitati. Infatti, l'indagine evidenzia come la contestualizzazione del servizio nel territorio dell'Emilia-Romagna sia stata effettuata solo nell'1,1% dei giudizi, mentre i riferimenti alla località dove è stato offerto il servizio sono stati rilevati nel 13,7% dei giudizi.

Se da un lato ciò può essere giustificato dal fatto che quando il turista porta la sua recensione ha solo l'obiettivo di fornire un quadro generale del servizio ricevuto, dall'altro si potrebbe ipotizzare la necessità di migliorare il sistema relazionale tra fruitore del servizio,

ma anche della destinazione, e fornitore, al fine di rafforzare il valore dell'immagine regionale o del territorio dove il servizio viene offerto.

Tabella 17 – *L'immagine territoriale nelle recensioni (Valori in %)*

Riferimento	NO	Sì
Immagine regionale	98,9	1,1
Immagine località	86,3	13,7

Entrando nei contenuti delle recensioni analizzate, inizialmente sono stati catalogati tutti i riferimenti agli aspetti strutturali e dei servizi, indipendentemente dal livello di soddisfazione o insoddisfazione espresso.

Complessivamente i riferimenti censiti ammontano a 7.308 e da questa procedura è emerso che i principali elementi di attenzione che i clienti pongono nella valutazione della struttura sono il servizio di accoglienza e la capacità di gestione del rapporto con il cliente (26,7%), la ristorazione (24%) e il comfort delle camere (21,6%).

Un particolare interesse è stato registrato anche per la pulizia degli ambienti (12,5%), mentre nelle posizioni successive troviamo tutti i riferimenti ai servizi o alle dotazioni complementari che gli alberghi mettono a disposizione.

Tabella 18 – *I riferimenti delle recensioni – aspetti e servizi*

Ambiti di interesse	n.	Val. %
Accoglienza	1.952	26,7
Ristorante	1.754	24,0
Camere	1.578	21,6
Pulizia	914	12,5
Centro Benessere	212	2,9
Piscina	204	2,8
Cicloturismo	160	2,2
Servizi Per Bambini	154	2,1
Parcheggio	124	1,7
Servizio Spiaggia	118	1,6
Animazione	102	1,4
Accettazione Animali Domestici	36	0,5
Totale	7.308	100,0

Complessivamente, i giudizi di valore sulle esperienze vissute sono stati positivi nell'82,6% dei casi osservati, mentre quelli negativi si fermano al 17,4%. A margine della classificazione dei giudizi sono stati considerati a parte i riferimenti specifici al rapporto prezzo/qualità per un totale di 626 valutazioni, di cui l'83,4% positivo e il 16,6% insoddisfacente.

Tabella 19 – I giudizi espressi nelle recensioni

Valore del giudizio	n.	Val. %
Positivo	2.366	82,6
Negativo	498	17,4
Totale	2.864	100,0

Tabella 20 – I giudizi sul rapporto prezzo/qualità

Valore del giudizio	n.	Val. %
Positivo	522	83,4
Negativo	104	16,6
Totale	626	100,0

Dalla sintesi delle dinamiche comunicative espresse nei 2.864 giudizi positivi analizzati, nel 70,5% dei casi l'immagine di primo piano dell'offerta alberghiera regionale è la cura e la precisione dell'offerta e dei servizi erogati. Un altro aspetto di soddisfazione espresso dagli ospiti è riferito al sistema di accoglienza che prevedono le strutture, con particolare riferimento al livello di attenzione riservata ai clienti (11,5%).

Altro elemento non trascurabile, anche se con un livello di frequenza non particolarmente elevato, è l'apprezzamento per la condotta etica e la politica tariffaria adottata dal sistema alberghiero, che propone prezzi sostanzialmente adeguati ai servizi erogati. Infine, nelle posizioni successive, le rappresentazioni rilevate nei giudizi contribuiscono ad aumentare la reputazione non solo di un modello di offerta ma dell'intera destinazione regionale.

Tabella 21 – L'immagine di primo piano dei giudizi positivi

Gli ambiti dei servizi alberghieri	n.	Val. %
Cura dell'offerta complessiva	1.668	70,5
Accoglienza	272	11,5
Offerta economicamente conveniente	166	7,0
Atmosfera della struttura	82	3,5
Interior Design	74	3,1
Livello di modernità dell'albergo	52	2,2
Apprezzamento dei servizi complementari	42	1,8
Flessibilità dei servizi	10	0,4
Totale	2.366	100,0

A differenza della procedura applicata nella valutazione sintetica dei giudizi positivi, per quelli negativi sono stati catalogati tutti i riferimenti alle diverse tipologie di servizi o di dotazioni. Ne sono stati censiti 1.010 e gli ambiti di maggior insoddisfazione sono il comfort delle camere, la ristorazione e il servizio di accoglienza.

Tabella 22 – I riferimenti ai giudizi negativi

Le aree dei servizi	n.	Val. %
Comfort camere	350	34,6
Ristorazione	222	22,0
Accoglienza	222	22,0
Pulizia	146	14,5
Servizi complementari	70	6,9
Totale	1010	100,0

Sulla base dei giudizi complessivi espressi dai turisti, la reputazione delle strutture alberghiere dell'Emilia-Romagna, anche se raramente associate ad un sistema di offerta regionale o territoriale, contribuisce a veicolare un'immagine di destinazione capace di garantire qualità, valore e affidabilità dei servizi offerti. Si tratta cioè di un modello responsabile e con un elevato indice di coerenza tra l'offerta dichiarata e quella che effettivamente è in grado di offrire, anche se non del tutto strutturata per soddisfare a pieno le numerose esigenze della clientela. La qualità dei servizi ricettivi è sicuramente apprezzata, ma l'aspetto rilevante è che il turista percepisce un livello di offerta sostanzialmente coniugato al "prezzo".

4.2.4. *La reputazione dell'offerta ristorativa regionale su TripAdvisor*

Una procedura analoga è stata applicata anche nella misurazione della reputazione dei servizi ristorativi, anche se i parametri di valutazione adottati da TripAdvisor sono leggermente diversi. L'indice di popolarità è calcolato sulla base delle recensioni (le opinioni dei viaggiatori), della presenza nelle guide turistiche, in articoli di giornale e su altri contenuti on-line relativi alla struttura ricettiva recensita, oltre all'ingrediente segreto stabilito dal travel network. Il sistema di attribuzione del punteggio da parte del viaggiatore (i cerchi) è basato sulla qualità, sulla quantità e sulla decorrenza delle recensioni inviate. Il numero di cerchi massimo è pari a cinque e quello che ottiene il ristorante recensito è il risultato dato dal rapporto sul numero di "palle" assegnate dall'utente ad ognuno dei seguenti aspetti:

- Cucina Servizio Qualità/prezzo Atmosfera

Mediante la ricerca con la "parola chiave" Emilia-Romagna, nel mese di ottobre 2010 i ristoranti recensiti su TripAdvisor risultavano 1.045, distribuiti in 52 pagine. Complessivamente il campione è risultato di 460 esercizi selezionati casualmente con salti regolari di una pagina per volta, ognuna con un numero variabile di recensioni: da un massimo di 60 ad un minimo di 1, per un massimo di 2.374 recensioni. Le caratteristiche prevalenti del campione analizzato sono quelle riportate nelle successive tabelle.

Tabella 23 – *Le tipologie di esercizi ristorativi analizzati*

Tipologia di esercizio	n.	Val. %
Ristorante	283	61,5
Osteria/Locanda	71	15,4
Trattoria	70	15,2
Pizzeria	16	3,5
Enoteca	8	1,7
Pasticceria	4	0,9
Gelateria/Sorbetteria	4	0,9
Bar/Caffetteria	3	0,7
Piadineria	1	0,2
Totale	460	100,0

Tabella 24 – La localizzazione degli esercizi ristorativi analizzati

Provincia	n.	Val. %
Bologna	127	27,6
Rimini	81	17,6
Parma	49	10,7
Ravenna	48	10,4
Modena	41	8,9
Ferrara	37	8,0
Forlì-Cesena	33	7,2
Reggio Emilia	25	5,4
Piacenza	19	4,2
Totale	460	100,0

In base all'indice di gradimento attribuito da TripAdvisor, derivante dalle opinioni espresse dagli utenti, la popolarità del campione di esercizi della ristorazione si presenta abbastanza elevata.

Infatti, 29 ristoranti erano contrassegnati da cinque cerchi, cioè a livello di eccellenza. Ben 346 raggiungevano una valutazione di quattro cerchi (Molto Buono) e 79 valutati "Nella Media". In sostanza, oltre l'81% degli esercizi analizzati erano proposti con una reputazione ottima. Infine, solo 6 degli esercizi selezionati si presentavano con soli due cerchi.

Tabella 25 – I giudizi di TripAdvisor sugli esercizi selezionati

Livello di giudizio	n.	Val. %
2 = Scarso	6	1,3
3 = Nella Media	79	17,2
4 = Molto Buono	346	75,2
5 = Eccellente	29	6,3
Totale	460	100,0

In rapporto alla forma di comunicazione scelta nella redazione delle recensioni, anche in questo caso le "affermazioni" o considerazioni derivanti dall'esperienza di chi ha usufruito del servizio sono le più numerose (62,2%). In ordine di frequenza, le recensioni che presentavano uno stile comunicativo impostato per l'informazione sulle particolarità dell'offerta raggiungono il 22%.

Un elemento di novità, rispetto all'analisi dell'offerta alberghiera, è costituito dalle recensioni che esprimono la personalità, i sentimenti e le sensazioni soggettive di chi le ha postate. Queste modalità di comunicazione, che costituiscono l'8,1% del totale, riportano riferimenti soggettivi, esprimono percezioni sensoriali, gusti, approvazioni e disapprovazioni, molto spesso con l'utilizzo del verbo "piacere" e dei verbi di opinione. Le recensioni strutturate in forma di esortazione/invito salgono al 5,6%, mentre gli "avvertimenti" su aspetti dell'offerta scendono all'1,6%.

Tabella 26 – La funzione della recensione postata

La struttura del testo	V.A.	%
Affermazione	1.476	62,2
Informazione	522	22,0
Confidenza	196	8,1
Esortazione/Invito	132	5,6
Avvertimento	37	1,6
Domanda Retorica	11	0,5
Totale	2.374	100,0

A differenza di quanto rilevato per l'offerta alberghiera, la ristorazione e i prodotti enogastronomici in generale si presentano come elementi in grado di esercitare una marcata influenza nella memoria dei consumatori, oltre che nell'associazione prodotto-territorio. Infatti, in questo caso i riferimenti all'immagine regionale salgono all'8,5%, mentre i collegamenti ad un'immagine territoriale salgono addirittura al 46%.

Tabella 27 – L'immagine territoriale nelle recensioni

Riferimento	NO	SÌ
Immagine regionale	91,5	8,5
Immagine località	54,0	46,0

Indipendentemente dal livello di giudizio espresso, i principali riferimenti all'offerta ristorativa si concentrano più che altro sulla qualità e la tradizione nella cucina regionale, sull'accoglienza e sull'atmosfera.

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Tabella 28 – I riferimenti delle recensioni – aspetti e servizi

Ambiti di interesse	n.	Val. %
Qualità della cucina	2.435	32,1
Accoglienza	1.745	23,0
Ambientazione/Atmosfera	1.396	18,4
La Tradizione nella Cucina	706	9,1
Vini	490	6,5
Quantità delle portate	255	3,4
Completezza dell'offerta	228	3,0
Rapidità	148	2,0
Presentazione dei piatti	50	0,7
Intrattenimento (Musica dal Vivo, ecc.)	44	0,6
Comprensione lingue straniere/Menu in lingua	44	0,6
Parcheggio	12	0,2
Accessibilità animali domestici	12	0,2
Servizi per Bambini	5	0,1
Menù fisso	5	0,1
Totale	7.575	100,0

Numerosi anche i riferimenti ai prodotti e ai piatti tipici della cucina regionale e locale, in particolare alla pasta fresca, ai vini e all'aceto balsamico, al prosciutto e al parmigiano, spaziando nella vasta gamma dei formaggi e dei salumi. Complessivamente, i giudizi positivi sui servizi dell'offerta ristorativa si attestano all'88,6%, un valore sensibilmente più alto rispetto a quello rilevato per l'offerta alberghiera, a differenza delle valutazioni di merito sul rapporto prezzo/qualità che si fermano al 73,6%, su un totale di 889 riferimenti espliciti.

Tabella 29 – I giudizi espressi nelle recensioni

Valore del giudizio	n.	Val. %
Positivo	2.103	88,6
Negativo	271	11,4
Totale	2.374	100,0

Tabella 30 – I giudizi sul rapporto prezzo/qualità

Valore del giudizio	n.	Val. %
Positivo	654	73,6
Negativo	235	26,4
Totale	889	100,0

Seguendo la stessa procedura adottata nella precedente indagine, anche in questo caso è stata sintetizzata l'immagine di primo piano che emerge nei soli giudizi positivi, trascurando le valutazioni sui singoli aspetti dell'offerta ristorativa. La prima e la più significativa rappresentazione è riferita alla qualità dei piatti proposti, rilevata nel 61,7% delle recensioni. Un altro importante apprezzamento è rivolto al servizio di accoglienza e al livello di attenzione riservata ai clienti (9,8%). Seppur con una frequenza minore, gli altri elementi di soddisfazione citano la valorizzazione della cucina tradizionale (5,1%), l'economicità dell'offerta (4,9%) e l'atmosfera che garantiscono gli esercizi ristorativi della Regione.

Tabella 31 – L'immagine di primo piano dei giudizi positivi

I riferimenti ai servizi ristorativi	n.	Val. %
Qualità dei piatti	1.297	61,7
Accoglienza	206	9,8
Cucina tradizionale	107	5,1
Offerta economicamente conveniente	104	4,9
Atmosfera	100	4,8
Qualità dei prodotti	59	2,8
Qualità del vino	52	2,5
Offerta completa	48	2,3
Varietà di scelta	40	1,9
Ambientazione	37	1,8
Offerta innovativa	24	1,1
Quantità delle portate	19	0,9
Servizi complementari	6	0,3
Rapidità del servizio	4	0,2
Totale	2.103	100,0

Tabella 32 – I riferimenti ai giudizi negativi

I riferimenti ai servizi ristorativi	n.	Val. %
Qualità dei Piatti	185	32,4
Accoglienza	168	29,4
Quantità delle portate	45	7,9
Rapidità del servizio	43	7,5
Ambientazione	35	6,1
Atmosfera	29	5,0
Disorganizzazione	24	4,2
Varietà del menù	18	3,1
Qualità del vino	9	1,6
Servizi complementari	5	0,9
Varietà lista vini	4	0,7
Non emissione di ricevuta fiscale	4	0,7
Conoscenza lingue straniere	3	0,5
Totale	572	100,0

Come si può osservare nella tabella dei giudizi negativi, sulla base della valutazione delle 271 recensioni negative, e della loro catalogazione a tutti i servizi dell'offerta, la maggior insoddisfazione è rivolta alla qualità dei piatti e all'accoglienza. Da notare che la "qualità dei piatti" rappresenta contemporaneamente il principale riferimento positivo e negativo.

Probabilmente ciò conferma il crescente interesse da parte dei consumatori per la qualità dei prodotti e la ricerca delle relative garanzie di tutela e che li caratterizzano.

A conclusione del lavoro e dalla valutazione complessiva delle rappresentazioni emerge una buona reputazione dei servizi e della qualità della rete ristorativa del territorio. Sulla base dei giudizi si può affermare che gli operatori del settore siano riusciti a sviluppare un'efficace strategia di integrazione fra le produzioni tipiche agroalimentari, la cultura e la ristorazione di qualità. Ne consegue un significativo contributo al processo di ottimizzazione dell'intero sistema turistico, arricchendo l'offerta con prodotti legati alla specificità dei territori e rafforzando quei valori trainanti della "marca" regionale.

4.2.5. I giudizi sulle attrazioni dell'Emilia-Romagna su TripAdvisor

L'ultima osservazione sul social travel è stata dedicata alle recensioni dei turisti riferite alle Cose da fare – Attrazioni della Regione. Anche per questa sezione il criterio di attribuzione del punteggio ad ogni elemento dell'offerta è analogo a quello rilevato nelle altre sezioni, con la differenza che i cerchi sono assegnati in base ad una valutazione complessiva e non come somma di giudizi riferiti a singoli aspetti della proposta.

La ricerca mediante l'uso della parola chiave Emilia-Romagna ha fatto emergere 193 elementi, ognuno con un numero diverso di recensioni: da un massimo di 131 ad un minimo di 1. Però, in questa circostanza si segnala un aspetto insolito, cioè ben 94 riferimenti sono risultati privi di recensioni e pertanto non inseriti nell'universo di riferimento. TripAdvisor suddivide le Attrazioni-Cose da fare in 4 macro categorie e all'interno di ognuna riporta una classificazione più puntuale delle Attrazioni:

Storia e cultura: edifici e strutture, musei, siti educativi e biblioteche, siti storici e visite guidate;

Altro: shopping, sport al chiuso e fitness;

Intrattenimento e divertimento: escursioni, eventi sportivi, parchi divertimento, spettacoli, vita notturna e zoo/acquari;

Attività all'aria aperta & natura: golf, paesaggi e meraviglie naturali, parchi e giardini, spiagge, sport acquatici, laghi e fiumi, sport invernali, sport terrestri all'aperto.

Tabella 33 – La localizzazione territoriale delle attrazioni

Provincia	n.	Val. %
Bologna	34	40,0
Parma	15	17,6
Rimini	11	12,9
Ravenna	10	11,8
Ferrara	7	8,2
Modena	6	7,1
Reggio Emilia	1	1,2
Piacenza	1	1,2
Totale	85	100,0

Il campione delle attrazioni analizzate, selezionato con il criterio della casualità, è composto da 85 elementi, di cui il 40% riconducibile all'offerta della città/provincia di Bologna. Un altro aspetto che merita

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

di essere segnalato è che in questa sezione di TripAdvisor non è presente alcun riferimento alle proposte della città/provincia di Forlì-Cesena.

La prima valutazione di merito è che dalla distribuzione degli elementi recensiti, ben il 58,8% è riconducibile alla macro-area Storia e cultura. Probabilmente, i turisti che hanno trascorso un periodo di vacanza nelle diverse località della regione hanno individuato le risorse culturali come l'anima della destinazione e la base del suo richiamo, proiettando quindi l'immagine di un ambiente artistico e architettonico particolarmente attraente.

Nelle posizioni successive si collocano gli elementi dell'offerta di intrattenimento e divertimento pensate appositamente per il turista e lo svago, arricchendo l'immagine regionale di altri elementi tangibili, in grado però di coinvolgere il visitatore con diverse forme di attività ricreative.

Tabella 34 – Le macro categorie delle attrazioni

Le macro categorie	n.	Val. %
Storia e Cultura	50	58,8
Intrattenimento e Divertimento	20	23,5
Altro	10	11,8
Attività all'aria aperta & Natura	5	5,9
Totale	85	100,0

Anche in questo caso l'indice di gradimento attribuito da TripAdvisor, in base alle opinioni degli utenti, sulle opportunità e attrazione dell'Emilia-Romagna si presenta abbastanza elevato: l'80% delle valutazioni si colloca al quarto livello, cioè "Molto Buono", e il 14,1% "Nella Media". Ciò significa che nell'esperienza del turista si esalta l'aspetto relazionale di questi fattori di attrazione, che per realizzarsi richiedono modelli organizzativi adatti ad un contesto di interazione.

Tabella 35 – I giudizi di TripAdvisor sulle attrazioni

Livello di giudizio	n.	Val. %
2 = Scarso	1	1,2
3 = Nella Media	12	14,1
4 = Molto Buono	68	80,0
5 = Eccellente	4	4,7
Totale	85	100,0

Per quanto riguarda i collegamenti all'immagine regionale o territoriale, le recensioni sulle Attrazioni-Cose da fare fanno emergere il maggior numero di riferimenti all'immagine regionale, probabilmente perché ne sintetizzano alcuni caratteri distintivi, favorendone sia la lettura del territorio e dei suoi fattori di attrazione, sia l'offerta turistica che a questo si collega. Un altro importante aspetto da sottolineare è che in questo caso sono emersi anche i riferimenti espliciti ai territori e alle aree omogenee, prime fra tutte l'Emilia, la Riviera Romagnola e l'Appennino Tosco-Emiliano.

Tabella 36 – *L'immagine territoriale nelle recensioni*

Riferimento	NO	SÌ
Immagine regionale	89,1	10,9
Immagine località	70,0	30,0
Immagine territoriale	90,4	9,6

Prima di entrare nel merito della valutazione dei giudizi espressi dagli utenti, la catalogazione delle recensioni secondo la forma di comunicazione scelta riporta il 60,5% di "affermazioni", il 26,6% di "informazioni", il 7,8% di "esortazioni-inviti" e il 5,1% di "avvertimenti". Nell'insieme le recensioni analizzate ammontano a 293: il 94,5% con valutazioni positive e solo il 5,5% negative.

Tabella 37 – *I giudizi espressi nelle recensioni*

Valore del giudizio	n.	Val. %
Positivo	277	94,5
Negativo	16	5,5
Totale	293	100,0

Secondo la procedura utilizzata per le strutture alberghiere e gli esercizi della ristorazione, la valutazione dei giudizi positivi è stata effettuata mediante la sintesi della recensione, suddivisi però in base alla tipologia di attrazione di riferimento. Per la categoria Storia e cultura l'81,7% dei giudizi fa riferimento alla bellezza, importanza e unicità della risorsa, mentre il rimanente 18% si distribuisce tra l'apprezzamento del contesto e dell'atmosfera delle proposte, la gentilezza del personale e il giusto rapporto prezzo/qualità.

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Tabella 38 – I giudizi positivi per la categoria Storia e cultura

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
Importanza e la bellezza della risorsa	103	81,7
Atmosfera	10	7,9
Cortesìa del personale	4	3,2
Esauritività dell'offerta	3	2,4
I supporti per i turisti stranieri	3	2,4
La convenienza del prezzo/tariffa	3	2,4
Totale	126	100,0

Per la categoria Intrattenimento e divertimento, gli apprezzamenti maggiori sono quelli rivolti all'offerta gastronomica, ma assai rilevanti sono anche i riferimenti all'originalità della proposta.

Tabella 39 – I giudizi positivi per la categoria Intrattenimento

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
Qualità della gastronomia	33	38,9
Originalità della proposta	28	32,9
La convenienza del prezzo	7	8,2
Cortesìa del personale	6	7,1
Attenzione ai bambini	5	5,9
Importanza naturalistica	3	3,5
Atmosfera	3	3,5
Totale	85	100,0

Per la categoria "Altro" (shopping, sport e fitness) i giudizi si concentrano per il 61,5% sul fattore prezzo, esaltandone il rapporto con il valore della proposta. Gli altri riferimenti significativi sono per il contesto di offerta, la cortesia del personale e l'attenzione dedicata ai bambini.

Tabella 40 – I giudizi positivi per la categoria Altro

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
La convenienza del prezzo	24	61,5
Pulizia	4	10,3
Cortesìa del personale	4	10,3
Attenzione ai bambini	4	10,3
Apprezzamento per la modernità della proposta	2	5,1
Atmosfera	1	2,6
Totale	39	100,0

Infine, per le Attività all'area aperta, circa il 67% dei giudizi esprime apprezzamenti sul contesto naturalistico e ambientale.

Tabella 41 – I giudizi positivi per le Attività all'aria aperta

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
Importanza dell'aspetto naturalistico	18	66,7
Originalità della proposta	6	22,2
Atmosfera	3	11,1
Totale	27	100,0

Per i giudizi negativi, la catalogazione delle opinioni è stata effettuata su tutti i riferimenti inclusi nelle recensioni: ne sono stati conteggiati 44, suddivisi anche questi per macro categoria.

Per la Storia e cultura i principali elementi di insoddisfazione sono i prezzi e la professionalità del personale.

Tabella 42 – I giudizi negativi per la categoria Storia e cultura

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
Costo elevato	6	24,0
Scortesìa personale	6	24,0
Offerta incompleta	4	16,0
Stato di conservazione	4	16,0
Allestimento	3	12,0
Barriere architettoniche	2	8,0
Totale	25	100,0

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Nelle tabelle successive si possono osservare gli elementi di insoddisfazione per le rimanenti macro categorie, che prevalentemente fanno riferimento al livello dei prezzi, alla scortesia del personale e alla presenza di barriere architettoniche.

Tabella 43 – I giudizi negativi per la categoria Intrattenimento

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
Costo Elevato	6	60,0
Scortesia Personale	2	20,0
Offerta Incompleta	1	10,0
Barriere Architettoniche	1	10,0
Totale	10	100,0

Tabella 44 – I giudizi negativi per la categoria Altro

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
Scortesia Personale	3	60,0
Barriere Architettoniche	2	40,0
Totale	5	100,0

Tabella 45 – I giudizi negativi per le Attività all'aria aperta

Riferimenti ai giudizi	n.	Val. %
Offerta Incompleta	2	50,0
Barriere Architettoniche	2	50,0
Totale	4	100,0

Se per i servizi alberghieri e della ristorazione è stato registrato un generale apprezzamento del livello di offerta, ancora più elevati risultano i giudizi positivi per le Attrazioni-Cose da fare, anche se dall'esperienza dei turisti sono emersi alcuni elementi di criticità.

A questo proposito, occorre tener presente che il fenomeno turistico non può essere astratto da tutti gli elementi che caratterizzano il territorio, sia a livello di immagine percepita dalla clientela turistica, sia a livello di struttura socio-economica delle aree. Sebbene la destinazione sia il "clou" del prodotto turistico, non sempre si riesce a strutturare solidi legami tra chi gestisce il marketing della località

e chi, invece, conserva il controllo diretto sui propri prodotti, ma non sull'intero contesto.

Comunque alla fine, gli aspetti che maggiormente hanno impressionato il turista possono essere sintetizzati con l'unicità e l'originalità delle proposte, la cura nel mantenimento dell'ambiente e l'adeguato livello dei prezzi. Gli aspetti che, invece, hanno registrato il livello più basso di soddisfazione sono lo stato di conservazione delle risorse e il mancato abbattimento delle barriere architettoniche.

4.3. L'offerta ricettiva regionale sui principali portali di commercializzazione on-line di servizi turistici

Abitualmente la distribuzione del servizio alberghiero avviene attraverso il canale diretto (hotel – cliente), il canale medio (hotel – agenzia di viaggio – cliente) e il canale lungo (hotel – tour operator – agenzia di viaggio – cliente). La scelta delle modalità di vendita è spesso condizionata dalle caratteristiche del prodotto, dalla dimensione della struttura e dalla politica aziendale, ma negli ultimi anni le strategie di commercializzazione dei servizi alberghieri si sono evolute, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche che trovano in Internet e nel commercio elettronico la loro espressione più importante. Però, se escludiamo l'aspetto promozionale dello strumento, i requisiti essenziali affinché l'impresa alberghiera possa proficuamente vendere on-line sono le grandi dimensioni aziendali, l'offerta di un servizio sufficientemente standardizzato e rivolto ad un target di clientela con caratteristiche simili a quelle dell'utenza media di Internet. Pertanto, le imprese ricettive che non presentino questi requisiti, si vedono preclusa la possibilità di utilizzare efficacemente Internet, salvo decidere di sostituire l'intermediazione tradizionale con una nuova forma di intermediazione, svolta da soggetti specializzati nella gestione delle informazioni in Rete come, ad esempio, i portali.

Quelli che oggi vengono indicati con il termine di On-line Travel Agency (OTA), all'interno del processo decisionale che conduce alla prenotazione di un servizio, ricoprono soprattutto un ruolo di motore di ricerca e di comparazione dell'offerta ricettiva. Dunque, per le aziende che scelgono di avvalersi di questi soggetti come partner commerciali, l'unica cosa da fare per ottimizzare la propria presenza è fare attenzione ai competitor e monitorare le sensazioni dei clienti sui servizi ricevuti, invitandoli a scrivere i loro giudizi anche sui portali.

Le OTA rappresentano, quindi, un veicolo per trasmettere informazioni sull'offerta ricettiva di una destinazione, ma al tempo stesso

acquisiscono informazioni sul livello qualitativo della stessa in base all'esperienza degli utenti-consumatori, divenendo poi una fonte di informazione per i turisti che mediante le recensioni sceglieranno i servizi corrispondenti ai loro bisogni. Da questo automatismo ne deriva che nel processo di selezione delle strutture, ma anche della meta, le OTA agiscono sia come canale di distribuzione dei servizi sia come strumento che contribuisce alla formazione dell'immagine della destinazione. Per questa ragione sia gli hotel sia gli altri operatori turistici di un territorio dovrebbero iniziare a pensare ai portali come veri e propri strumenti di marketing, al fine di incrementare l'influenza sugli utenti, ottenere una maggiore visibilità e migliorare il posizionamento del proprio servizio e dell'intero sistema di offerta.

Senza entrare nel merito delle problematiche di carattere commerciale non ancora risolte tra gli operatori e le OTA, l'obiettivo di questa parte del lavoro è verificare quale tipologia di servizi ricettivi regionali venga in prevalenza commercializzata sui portali, ma soprattutto quale è la rappresentazione del sistema di offerta e la reputazione dei servizi della destinazione Emilia-Romagna.

4.3.1. *La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Expedia.it*

Fondata da Microsoft nel 1996, è presente in Italia dal 2001. Il sito italiano permette di prenotare voli aerei per tutte le destinazioni mondiali, oltre che strutture ricettive in 3.000 città. Come per gli altri travel network, Expedia prevede un sistema di valutazione con punteggi attribuiti dal viaggiatore, da 1 (scarso) a 5 (eccellente), in base ai seguenti parametri:

1. Servizi dell'hotel;
2. Condizioni dell'hotel;
3. Pulizia delle camere;
4. Comfort in camera.

La media tra le quattro voci determina la Soddisfazione generale.

La ricerca sulle strutture ricettive presenti e sulla reputazione del sistema di offerta regionale è stata effettuata nel mese di luglio 2010, mediante l'utilizzo della parola chiave Emilia-Romagna. In quel periodo le aziende erano 762, di cui 706 alberghiere con diversi livelli di classificazione: 9 ad 1 stella, 38 a 2 stelle, 341 a 3 stelle, 309 a 4 stelle e 9 a 5 stelle.

Tabella 46 – Le tipologie ricettive presenti su Expedia.it

Tipologia	n.	Val. %
Albergo	706	92,7
Bed and Breakfast	26	3,4
Agriturismo	10	1,3
Residence	7	0,9
Affittacamere	7	0,9
Appartamenti	4	0,5
Ostello	2	0,3
Totale	762	100,0

In termini di localizzazione territoriale, circa il 60% delle strutture presenti era distribuito tra la provincia/città di Rimini e di Bologna. Il territorio con la minor consistenza di offerta è risultato quello di Piacenza.

Tabella 47 – Le strutture ricettive presenti su Expedia.it

Provincia	n.	Val. %
Rimini	289	38,0
Bologna	167	21,9
Ravenna	83	10,9
Forlì-Cesena	56	7,3
Parma	49	6,4
Ferrara	42	5,5
Modena	34	4,5
Reggio Emilia	31	4,1
Piacenza	11	1,4
Totale	762	100,0

In rapporto alle esperienze di viaggio, il numero complessivo delle recensioni postate dagli utenti ammontava a 1.715, senza alcun riferimento proporzionale tra il numero delle strutture presenti per territorio e i relativi giudizi. Infatti, l'area di Bologna totalizza ben 1.021 recensioni contro il 22% circa delle strutture presenti, mentre Rimini ne presentava solo 347 su ben 289 strutture presenti.

In rapporto al voto medio assegnato dagli utenti, le strutture della provincia/città di Bologna sono quelle che hanno conseguito il risulta-

to migliore (4,2), seguite dal territorio di Modena con il voto di 4. La media dei voti assegnati nei diversi ambiti territoriali si attesta al 3,8 e ciò confermerebbe una diffusa percezione della qualità, del valore e dell'affidabilità dei servizi offerti dalla destinazione Emilia-Romagna.

Tabella 48 – I giudizi e il voto medio per ambito provinciale

Provincia	N. giudizi	Voto medio
Bologna	1.021	4,2
Rimini	347	3,6
Modena	89	4,0
Ravenna	67	3,7
Parma	66	3,7
Ferrara	63	3,9
Forlì-Cesena	42	3,9
Reggio Emilia	15	3,7
Piacenza	5	3,8
Totale	1.715	3,8

Ben 1.710 giudizi riguardavano le strutture alberghiere, con un voto medio pari a 3,8, ma con una marcata differenziazione in base ai livelli di classificazione: 3,5 per gli hotel a 1 stella, 3,3 per quelli a 2 stelle, 3,6 per i 3 stelle, 4 per i 4 stelle e 4,2 per i 5 stelle. Pur rimanendo nell'ambito di una reputazione abbastanza elevata, per alcuni segmenti di offerta si potrebbero individuare spazi di intervento nell'attuazione di politiche di gestione del cliente, soprattutto con l'incremento degli standard di qualità.

4.3.2. La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Booking.com

È una delle compagnie leader nel mondo nel settore delle prenotazioni alberghiere on-line per numero di pernottamenti venduti.

Oltre 30 milioni di persone in tutto il mondo visitano ogni mese il sito, che garantisce la commercializzazione di qualsiasi tipo di struttura, dal piccolo hotel all'hotel cinque stelle di lusso. Il sito è disponibile in 37 lingue e offre oltre 100.000 hotel in 89 paesi. Il punteggio del viaggiatore Booking.com è costituito da un sistema di valutazione da 1 (pessimo) a 10 (eccellente), in base ai seguenti parametri:

1. Pulizia
2. Comfort
3. Posizione
4. Servizi
5. Staff
6. Rapporto qualità-prezzo

La media tra le sei valutazioni determina il giudizio totale. Nel periodo dell'indagine risultavano 751 strutture ricettive della Regione, di cui oltre il 91% alberghi così rappresentati: 7 a 1 stella, 29 a 2 stelle, 353 a 3 stelle, 289 a 4 stelle e 8 a 5 stelle.

Tabella 49 – Le tipologie ricettive presenti su Booking.com

Tipologia	n.	Val. %
Albergo	686	91,3
Residence	29	3,9
B&B	12	1,6
Agriturismo	10	1,3
Appartamenti	9	1,2
Affittacamere	5	0,7
Totale	751	100,0

Anche in questo caso oltre il 60% delle strutture risultano localizzate nelle Province di Rimini e Bologna, con Piacenza ultima in graduatoria rappresentata da 11 strutture.

Tabella 50 – Le strutture ricettive presenti su Booking.com

Provincia	n.	Val. %
Rimini	312	41,4
Bologna	144	19,2
Parma	59	7,9
Ravenna	57	7,6
Forlì-Cesena	57	7,6
Reggio Emilia	42	5,6
Modena	38	5,1
Ferrara	31	4,1
Piacenza	11	1,5
Totale	751	100,0

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

In merito all'attribuzione del voto, il sistema adottato da Booking.com non prevede solo l'indicazione numerica, ma attribuisce un aggettivo corrispondente alle fasce di valutazione. Eccellente per i punteggi da 10 a 9, Favoloso per i voti inclusi da 8,9 a 8,6, Ottimo da 8,5 a 8, Buono da 7,9 a 7, Carino da 6,9 a 6, Sopra la media da 5,9 a 5, Deludente/Pessimo da 4,9 a 1.

In base ai circa 50.000 giudizi espressi dai viaggiatori, la reputazione complessiva del sistema di offerta ricettiva regionale presente su Booking.com si attesta a livello di Buono, con un voto di 7,8. Anche in questo caso si rileva un importante contributo alla creazione dell'immagine regionale da parte delle strutture attive nella provincia di Bologna che, al pari degli operatori ferraresi e piacentini, riportano una valutazione di Ottimo.

Al di sotto della media regionale risultano le strutture della Provincia di Rimini (7,6) e di Forlì-Cesena (7,7).

Tabella 51 – I giudizi e il voto medio per ambito provinciale

Provincia	N. giudizi	Voto medio
Bologna	20.183	8,0
Rimini	13.273	7,6
Parma	3.987	7,8
Ravenna	3.181	7,8
Modena	2.708	7,8
Ferrara	2.218	8,0
Forlì-Cesena	1.677	7,7
Reggio Emilia	1.405	8,0
Piacenza	815	8,2
Totale	49.447	7,8 (= Buono)

Il maggior numero di giudizi è rivolto agli alberghi, che però in termini di valutazione hanno conseguito il voto medio più basso (7,8), insieme all'offerta dei residence (7,9). Invece, le valutazioni medie che ricadono nella fascia di Ottimo sono per gli appartamenti e le aziende agrituristiche, mentre il voto medio dei bed and breakfast si colloca sulla fascia di Favoloso. In rapporto alla classificazione alberghiera, il voto medio dei 4 stelle è 8 e quello dei 5 stelle sale a 8,6. Nella fascia superiore al 7 troviamo i 2 e 3 stelle, mentre il voto medio delle strutture a 1 stella è 6.

Tabella 52 – I giudizi e il voto medio per tipologia ricettiva

Tipologia	N. giudizi	Voto medio
Albergo	46.846	7,8
Appartamenti	946	8,2
Residence	903	7,9
Affittacamere	450	8,7
B&B	155	8,6
Agriturismo	147	8,3
Totale	49.447	7,8 (= Buono)

4.3.3. La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Trivago.it

Nato nel 2005 Trivago è un meta motore web che compara i prezzi degli hotel, su un data base di oltre 400 mila strutture in tutto il mondo. Un sistema di ricerca molto avanzato che garantisce i prezzi più convenienti del web (search engine technology) e tutte le offerte all inclusive. Attualmente il sito conta 10 milioni di visitatori al mese. La scala di valutazione espressa dai viaggiatori va da 10 a 100, che scaturisce dai seguenti parametri:

1. Stanza
 - Dimensioni
 - Pulizia
 - Equipaggiamento
 - Stato della stanza
 - Design della stanza
 - Veduta
 - Servizio in camera
2. Attrezzatura generale dell'hotel
 - Aspetto/Architettura
 - Atmosfera nella reception
 - Condizioni generali
 - Reception/Organizzazione
 - Personale (Cortesia/Servizio)
 - Ospiti
 - Bar dell'hotel
3. Cibo e bevande
 - Varietà culinaria
 - Qualità delle pietanze
 - Offerta bevande

(segue)

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

- Atmosfera nel ristorante
- Servizio

4. Locazione e circondario

- Posizione (città)
- Possibilità di shopping
- Offerte culturali
- Vita notturna
- Posizione tranquilla

2.304 le strutture rilevate mediante l'interrogazione con la parola chiave Emilia-Romagna, di cui l'82,5% alberghiere molte delle quali a 3 e 4 stelle.

Tabella 53 – Le tipologie ricettive presenti su Trivago.it

Tipologia	V.A.	%
Albergo	1.902	82,5
B&B	192	8,3
Residence	105	4,6
Appartamento	25	1,1
Ostello	23	1,0
Campeggio	23	1,0
Agriturismo	20	0,9
Affittacamere	14	0,6
Totale	2.304	100,0

In questo caso la maggior rappresentatività è determinata dalle strutture di Rimini e Forlì-Cesena.

Tabella 54 – Le strutture ricettive presenti su Booking.com

Provincia	V.A.	%
Rimini	1.038	45,0
Forlì-Cesena	384	16,7
Ravenna	303	13,2
Bologna	247	10,7
Parma	106	4,6
Ferrara	91	3,9
Modena	79	3,4
Reggio Emilia	36	1,6
Piacenza	20	0,9
Totale	2.304	100,0

Dall'analisi dei 64.679 giudizi postati dai viaggiatori, il voto medio delle strutture regionali si attesta a 77,8. Le Province dove si rileva la valutazione più elevata sono Piacenza, Ferrara, Bologna e Reggio Emilia.

Tabella 55 – I giudizi e il voto medio per ambito provinciale

Provincia	N. giudizi	Voto medio
Bologna	28.240	79,5
Rimini	15.000	76,6
Ravenna	5.374	78,4
Parma	4.824	79,3
Ferrara	3.604	80,3
Modena	2.523	78,5
Forlì-Cesena	2.511	77,5
Reggio Emilia	1.810	79,7
Piacenza	793	80,4
Totale	64.679	77,8

Anche in questo caso il maggior numero di giudizi è per gli alberghi, che conseguono un voto medio leggermente inferiore a quello complessivo, salvo per gli hotel a 5 stelle che si attestano a 86.

Se si escludono gli ostelli e i campeggi, tutte le altre tipologie dell'extralberghiero conseguono un voto superiore al valore medio.

Tabella 56 – I giudizi e il voto medio per tipologia ricettiva

Tipologia	N. giudizi	Voto medio
Albergo	59.293	77,5
Residence	2.373	78,5
B&B	2.028	81,6
Appartamento	792	80,3
Ostello	106	74,5
Affittacamere	46	80,9
Campeggio	36	77,0
Agriturismo	5	80,5
Totale	64.679	77,8

4.3.4. *La promo-commercializzazione dei servizi ricettivi su Venere.com*

Fondata nel 1995, è una On-line Travel Agency operativa su scala mondiale, controllata da Expedia Inc. Leader di mercato nel settore delle prenotazioni alberghiere on-line, consente di prenotare circa 60 mila strutture (hotel da 1 a 5 stelle lusso, b&b, pensioni, appartamenti ed altre tipologie di alloggio), consultando in tempo reale prezzi, disponibilità ed offerte speciali. I giudizi provengono da utenti registrati su Venere.com che hanno effettuato prenotazioni andate a buon fine. La scala di valutazione espressa dagli ospiti va da 1 a 10, con l'attribuzione di un voto a:

1. Pulizia delle camere;
2. Silenziosità delle camere;
3. Ampiezza delle camere;
4. Qualità del servizio offerto;
5. Dintorni dell'hotel.

La ricerca ha individuato 651 strutture dell'offerta ricettiva regionale, di cui 592 alberghiere prevalentemente a 3 e 4 stelle.

Tabella 57 – Le tipologie ricettive presenti su Venere.com

Tipologia	n.	Val. %
Albergo	592	90,9
Residence	23	3,5
B&B	18	2,8
Agriturismo	8	1,2
Affittacamere	6	0,9
Appartamenti	3	0,5
Ostello	1	0,2
Totale	651	100,0

Prevalgono le strutture ricettive della Provincia/città di Rimini, Bologna e Ravenna. In ultima posizione Piacenza con 6 strutture.

Tabella 58 – Le strutture ricettive presenti su Venere.com

Provincia	V.A.	%
Rimini	284	43,6
Bologna	118	18,1
Ravenna	86	13,2
Forli-Cesena	45	7,0
Parma	39	6,0
Ferrara	39	6,0
Modena	19	2,9
Reggio Emilia	15	2,3
Piacenza	6	0,9
Totale	651	100,0

In rapporto ai giudizi espressi, l'immagine dell'offerta ricettiva regionale è associata ad un livello di qualità, valore e affidabilità del servizio, con un voto medio pari a 8,1. Ad eccezione delle strutture della Provincia di Rimini, che conseguono un voto medio di 7,9, tutte le altre Province riportano valori pari o superiori a 8.

Tabella 59 – I giudizi e il voto medio per ambito provinciale

Provincia	N. giudizi	Voto medio
Bologna	9.049	8,2
Rimini	3.651	7,9
Ravenna	1.787	8,3
Parma	1.125	8,3
Ferrara	1.099	8,3
Forli-Cesena	337	8,0
Modena	307	8,0
Reggio Emilia	254	8,2
Piacenza	107	8,2
Totale	17.716	8,1

Anche in questo caso la valutazione media più bassa è per il sistema di offerta alberghiero, a differenza dell'extralberghiero che nel caso degli appartamenti raggiunge il 9,5. Ancora una volta tra l'alberghiero si distinguono le strutture classificate a 5 stelle, con il voto

medio più elevato (8,8). Infine, si segnala che i servizi degli ostelli non sono stati oggetto di valutazioni.

Tabella 60 – I giudizi e il voto medio per tipologia ricettiva

Tipologia	N. giudizi	Voto medio
Albergo	17.331	8,0
B&B	176	8,5
Affittacamere	86	8,4
Residence	67	8,4
Agriturismo	46	9,1
Appartamenti	10	9,5
Totale	17.716	8,1

4.4. L'immagine dell'Emilia-Romagna sui siti degli operatori turistici regionali

Dopo aver sviluppato una serie di osservazioni sulle diverse modalità di rappresentazione della destinazione Emilia-Romagna on-line, l'ultima parte dell'indagine si sofferma sui siti Web degli operatori turistici regionali, direttamente o indirettamente impegnati nella promozione, produzione e commercializzazione dei prodotti-servizi, con l'obiettivo di verificare come, e quanto, l'immagine del territorio/destinazione viene utilizzata come fattore trainante della promozione e dell'attività imprenditoriale.

Nell'ambito del marketing territoriale è ormai noto che lo scopo della comunicazione istituzionale è quello di promuovere un'immagine positiva del territorio e dei prodotti-servizi offerti al suo interno; dunque, veicolare un'immagine coordinata e integrata dell'area, delle sue opportunità di svago e di tutto quello che si reputa necessario e utile per incentivarne i flussi turistici.

Però, la sola comunicazione istituzionale non sempre è sufficiente a costruire un'immagine territoriale, ma spesso richiede lo sviluppo di un'attività sinergica tra le varie parti interessate. Per questo motivo tutto il sistema deve essere interpretato come un luogo di interconnessione tra i soggetti interessati, mediante il quale si costruisce un'identità territoriale, intesa come unione delle risorse tangibili e intangibili.

Oltre alla comunicazione pubblica anche gli attori economici con-

corrono, attraverso le loro relazioni e le modalità di presentazione dei prodotti-servizi, alla costruzione dell'immagine del medesimo ambiente nel quale operano. E da questo punto di vista il Web è sicuramente uno strumento formidabile a disposizione degli operatori, in quanto è in grado di garantire la necessaria continuità tra le qualità del territorio, il suo posizionamento strategico e la stabilità delle relazioni con la clientela, incidendo sulle opinioni e sulle percezioni di tutti coloro che in qualche modo interagiscono con il territorio. Oltre che come canali di distribuzione, le pagine Web degli operatori turistici di un'area rappresentano anche una fonte primaria di informazione sul territorio, contribuendo alla formazione dell'immagine da parte dei viaggiatori.

Partendo dal censimento degli operatori turistici regionali presenti in Rete (6.274), realizzato nell'indagine su "L'innovazione tecnologica per i sistemi di promo-commercializzazione" - 2009, è stata svolta un'osservazione a campione sui siti, mediante specifici criteri di valutazione sull'utilizzo di immagini del territorio, sulla disponibilità di informazioni e sull'utilizzo del Web 2.0, cioè di tutti quelli strumenti che permettono l'interazione con gli utenti e con il mondo dei social network.

In base ai risultati dell'analisi (526 siti Web di organizzazioni pubbliche e private, che promuovono e commercializzano dalla stessa regione il prodotto "Emilia-Romagna") emerge che nelle strategie di comunicazione raramente si fa riferimento ad una "marca" regionale o si richiamano i contenuti di un'immagine unitaria della destinazione, anche se ormai è opinione condivisa che il suo valore aumenta il potenziale competitivo sui mercati, in quanto ingloba identità, collocazione geografica, cultura, storia, arte, natura e servizi.

Sul 90% dei siti analizzati non vi sono riferimenti al territorio regionale, né si utilizzano loghi o layout grafici che richiamino in qualche modo la Regione Emilia-Romagna. Ciò avviene, invece, sul restante 10% dei siti, riconducibili prevalentemente a soggetti istituzionali. Inoltre, è stata rilevata un'altrettanta scarsa propensione alla pubblicazione di immagini relative ai luoghi dove lo stesso operatore svolge la sua attività, ad eccezione dei siti degli hotel di categoria elevata, che spesso le utilizzano per promuovere e presentare l'azienda e il proprio prodotto. A questo va aggiunto che purtroppo un significativo numero di siti non propone nemmeno le immagini relative ai prodotti e ai servizi che l'azienda intende collocare sul mercato.

Piuttosto limitata anche la tendenza a creare una rete di link in uscita, che aumenterebbero l'indicizzazione dei vari siti oltreché fornire un servizio utile al visitatore. Pressoché inesistenti i link o pagine

dedicate alla stampa o al “*dicono di noi*”, ai *forum*, alle *chat* e a tutto il comparto “social”, esclusa una parte degli hotel a 4-5 stelle. Solo la sezione relativa ai video (Youtube, ma non solo) e al tool Skype sembra aver iniziato ad attecchire; perfino uno strumento come Tripadvisor pare essere molto poco sfruttato. In sintesi, non traspare ancora una piena consapevolezza dell'importanza di una “marca” regionale e di un'identità territoriale, né dell'importanza del Web e dei mutamenti che sta vivendo; anzi, in molti casi il sito rischia di essere addirittura controproducente per l'immagine di chi vi è rappresentato.

È assai frequente imbattersi in siti che commercializzano prodotti e servizi turistici avulsi dal contesto storico, artistico, culturale e paesaggistico dell'Emilia-Romagna. E se è vero che la Regione presenta una complessità/vastità di risorse che in molti casi devono essere valorizzate e promosse nella loro diversità, ciò non esula dalla necessità di riportarle all'interno di un “filone comunicativo” che comprenda trasversalmente l'intero territorio regionale. Su questo ultimo aspetto è bene sottolineare che solo in pochissime circostanze sono stati registrati apprezzabili tentativi di innovazione della comunicazione, di allargamento della fruibilità del territorio e di valorizzazione delle risorse, accompagnando il visitatore in un percorso virtuale al fine di coinvolgerlo emotivamente.

Prima di inoltrarsi nella descrizione dei risultati, appare utile effettuare alcune precisazioni sulla metodologia utilizzata, che ha avuto come punto di partenza il data base creato in una precedente indagine (2009) e contenente ben 6.274 riferimenti con relativo dominio Web. Considerato l'obiettivo dell'indagine, l'universo di riferimento (5.864) è stato circoscritto ai soli operatori del turismo incoming o che propongono risorse territoriali. A partire da questi dati, il campione indagato è circa il 9% dell'universo, valutato secondo i parametri riportati nella tabella successiva.

Tabella 61 – I parametri di valutazione dei siti Web

Tipologia operatore	<i>testo</i>
Provincia	<i>testo</i>
Immagini identificative dei luoghi	Presenza di immagini dei luoghi o del territorio
Presenza di altre immagini	Immagini relative ai prodotti-servizi dell'azienda.
Richiamo ad una “marca” o a riferimenti regionali	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

(segue)

Presenza di informazioni turistiche sull'area	<ul style="list-style-type: none"> - Link utili - Calendario eventi, ecc. - Link stampa - Bollettino meteo - Webcam - Newsletter
Aggiornamento contenuti del sito	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Strumenti di interazione con gli ospiti/utenti/clienti	<ul style="list-style-type: none"> - Form prenotazioni - Form per consigli e suggerimenti - Guestbook per comunicare le impressioni del viaggio nella località - Concorsi fotografici - Video - Giochi interattivi legati alla località - Forum o chat fra ospiti della destinazione - Collegamenti ai principali social network
Lingue straniere	- Quali

In particolare, 287 sono le osservazioni effettuate sui siti delle strutture ricettive, 49 quelle delle agenzie di viaggio o tour operator ricettivisti, 35 i portali di informazione e promozione istituzionale, 33 i siti di operatori culturali, 30 gli stabilimenti balneari e 16 i consorzi di operatori. Le altre 76 osservazioni sono diversamente distribuite tra altre 14 tipologie di operatori, alcuni dei quali non espressamente impegnati nell'attività di promozione turistica, ma direttamente coinvolti nella promozione di risorse e servizi complementari all'attività del settore.

Tabella 62 – La tipologia di operatore oggetto di analisi del sito

Tipologia di operatore	Val. Ass.
Alberghi	205
Altre strutture ricettive	57
AdV - TO incoming	49
Informazione/promozione istituzionale	35
Musei/Siti culturali/Altri soggetti culturali	33
Stabilimenti balneari	30
Strutture agrituristiche	25
Consorzi Operatori	16
Artigianato e prodotti enogastronomici	11

(segue)

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Tipologia di operatore	Val. Ass.
Centri Sportivi/Impianti sportivi	10
Associazioni culturali	10
Parchi tematici	8
Promo-commercializzazione turistica	7
Professioni turistiche	5
Enti fiera/Centri congressi	5
Imprese trasporti	4
Aeroporti	4
Parchi – Riserve Aree Naturalistiche	3
Centri termali/benessere	3
Enti ecclesiastici	2
Consorzi di tutela	2
Associazioni sportive	2
Totale	526

In rapporto alla localizzazione dell'attività, le organizzazioni maggiormente rappresentate sono quelle attive nella Provincia di Rimini. Da sottolineare, però, che la distribuzione territoriale del campione è direttamente proporzionale alla numerosità dei soggetti censiti nel data base.

Tabella 63 – Distribuzione territoriale degli operatori

Ambito territoriale	Val.%	Ambito territoriale	Val.%
Rimini	36,5	Parma	6,5
Bologna	13,1	Reggio Emilia	4,0
Ravenna	12,4	Piacenza	1,9
Ferrara	8,4	Ambito Regionale	1,9
Modena	7,0	Interprovinciale	1,3
Forli-Cesena	7,0	Totale	100,0

Considerato che gli operatori turistici di un'area, in virtù delle loro proposte e delle modalità di presentazione della loro offerta, intervengono nei processi di acquisto e spesso condizionano il comportamento del consumatore-turista, sono ancora troppi i siti scarsamente strutturati, dispersivi e poco curati nelle informazioni. Solitamente l'aspetto a cui l'utente dà più valore quando effettua una ricerca on-

line è la presenza di informazioni. Pertanto è fondamentale fornire descrizioni della destinazione, immagini e cartine, elementi basilari al momento della pianificazione e prenotazione del viaggio.

Il campione di operatori turistici attivi nell'ambito provinciale di Piacenza sono quelli che rendono disponibili sui propri siti la percentuale più elevata di immagini dei luoghi (80%). Stessi valori sono stati rilevati anche per gli operatori che estendono la loro attività in ambito regionale, mentre la disponibilità di immagini scende al 57% fra gli operatori che presentano un'offerta a valenza interprovinciale. In questo caso, gli operatori della provincia di Bologna sono risultati quelli che reputano meno importante tale modalità di strutturazione del sito.

Tabella 64 – Presenza di immagini dei luoghi nei siti analizzati: distribuzione per ambito territoriale

Ambito territoriale	SÌ	NO
Piacenza	80,0	20,0
Ambito Regionale	80,0	20,0
Interprovinciale	57,1	42,9
Forlì-Cesena	48,6	51,4
Parma	44,1	55,9
Reggio Emilia	42,9	57,1
Rimini	39,6	60,4
Ravenna	35,4	64,6
Modena	32,4	67,6
Ferrara	27,3	72,7
Bologna	24,6	75,4
Totale	38,4	61,6

Secondo un'indagine realizzata dalla *eDigitalResearch* per la *Frommers's® Unlimited*, svolta nel 2009 su un campione di 1.234 utenti (Regno Unito, America, Europa, Medio Oriente, Australia e Asia) che prenotano servizi turistici su Internet, la metà degli intervistati lamenta la mancanza di chiarezza dei siti o le scarse informazioni sulle destinazioni. Nella stessa indagine, le notizie ritenute più importanti dagli utenti sono risultate:

- le immagini delle camere e dei servizi offerti dall'azienda (76%);
- una descrizione scritta della destinazione (72%);

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

- cartina della destinazione (70%), le attività e gli eventi relativi alla destinazione (67%);
- informazioni sul clima (65%);
- informazioni sulle attività sportive e su altri intrattenimenti per il tempo libero (33%);
- video della struttura ricettiva (30%);
- video della destinazione (30%);
- informazioni su attività per famiglie e bambini (20%).

Dalla ricerca emerge che gli operatori turistici regionali molto spesso non attribuiscono la necessaria attenzione a questi aspetti. In particolare, se la presenza di immagini relative ai prodotti-servizi offerti dagli operatori è stata accertata nell'86,9% dei siti campione, non altrettanto positivi appaiono i risultati sugli altri contenuti:

- l'attivazione di link esterni per arricchire e completare il livello di informazione all'utente è stato verificato nel 50% dei siti campione;
- il calendario delle manifestazioni, delle iniziative, degli eventi e di tutte le altre opportunità che il territorio è in grado di offrire è visibile sul 46,4% dei siti;
- le informazioni meteo sulle località nel 19,6% dei casi;
- i link a pagine dedicate alla stampa solo nel 6,5% dei siti;
- le webcam sulle località nel 5,1%.

È chiaro dunque che quello che manca sono maggiori informazioni sulle destinazioni e come impiegare il tempo libero, spesso definite complementari, ma determinanti nella fase di organizzazione della vacanza. Su questi temi gli utenti sono particolarmente esigenti e il compito del sito ufficiale di un operatore turistico è dare loro tutto quello che vogliono e cercano, in modo chiaro e veloce, senza lasciare niente al caso. È altrettanto fondamentale fornire anche una descrizione esaustiva della struttura, dei prodotti e dei servizi che offre, con una *photogallery* completa e rappresentativa dell'attività.

Tabella 65 – Presenza di un calendario eventi del territorio sui siti analizzati: distribuzione per ambito territoriale

Ambito territoriale	SÌ	NO
Bologna	100,0	0,0
Ambito Regionale	90,0	10,0
Ferrara	61,9	38,1
Piacenza	60,0	40,0
Reggio Emilia	54,1	45,9

(segue)

Ambito territoriale	SÌ	NO
Modena	53,8	46,2
Parma	47,1	52,9
Rimini	44,8	55,2
Interprovinciale	42,0	58,0
Forlì-Cesena	29,5	70,5
Ravenna	27,0	73,0
Totale	46,4	53,6

In rapporto alla dinamicità dei siti e allo sviluppo di strumenti interattivi con l'utente, l'analisi si è soffermata in particolar modo sulla disponibilità di informazioni sempre aggiornate (news, offerte, novità) o sulla presenza di *form* per richiesta di informazioni o prenotazioni.

Lo strumento oggi più utilizzato per la promozione e la comunicazione on-line è certamente la newsletter, che viene inviata periodicamente agli utenti che hanno aderito ad un determinato servizio. I vantaggi sono evidenti sia per chi invia, sia per chi riceve la comunicazione. Da un lato l'azienda ha la possibilità di raggiungere un numero anche molto elevato di destinatari, dall'altro gli utenti vengono aggiornati sugli argomenti su cui hanno espresso interesse attraverso l'iscrizione.

L'indagine ha accertato che solo sul 39,2% dei siti analizzati è disponibile questa modalità di comunicazione. In questo caso le organizzazioni più strutturate sono risultate i Parchi-Aree naturalistiche e le società Aeroportuali, seguite dalle imprese di trasporti, dai Consorzi di operatori turistici e dagli Enti Fiera.

Tabella 66 – Disponibilità di newsletter sui siti analizzati per tipologia di operatore

Tipologia di operatore	SÌ	NO
Parchi – Riserve, Aree Naturalistiche	100,0	0,0
Aeroporti	100,0	0,0
Imprese trasporti	75,0	25,0
Consorzi Operatori	62,5	37,5
Enti fiera/Centri congressi	60,0	40,0
Promo-commercializzazione turistica	57,1	42,9

(segue)

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Tipologia di operatore	SÌ	NO
Informazione/promozione istituzionale	54,3	45,7
AdV – TO ricettivisti	51,0	49,0
Parchi tematici	50,0	50,0
Consorzi di tutela	50,0	50,0
Associazioni sportive	50,0	50,0
Associazioni culturali	50,0	50,0
Alberghi	44,4	55,6
Artigianato e prodotti enogastronomici	36,4	63,6
Centri termali/benessere	33,3	66,7
Centri Sportivi/Impianti sportivi	30,0	70,0
Musei/Siti culturali/Altri soggetti culturali	27,3	72,7
Stabilimenti balneari	23,3	76,7
Strutture agrituristiche	16,0	84,0
Altre strutture ricettive	8,8	91,2
Professioni turistiche	0,0	100,0
Enti ecclesiastici	0,0	100,0
Totale	39,2	60,8

In merito alla possibilità di gestire direttamente le richieste di informazione e le prenotazioni dei servizi senza far transitare gli utenti dalla rete degli intermediari, anche in questo caso i risultati dell'indagine hanno restituito un quadro non allineato all'evoluzione del mercato, in particolare per le strutture ricettive, per le quali un elemento imprescindibile del sito oggi è il *booking engine*, cioè un sistema che consente all'utente di verificare la disponibilità delle camere in tempo reale, prenotando tramite carta di credito.

Attraverso l'indagine è stata accertata la presenza di moduli di prenotazione nel 16,9% dei siti analizzati, moduli per l'inoltro di richieste di informazioni nel 50,8% dei siti campione e il form per suggerimenti e consigli solo nell'1,7% dei casi.

Tabella 67 – Presenza di form nei siti analizzati

Moduli disponibili	SÌ	NO
Form prenotazione	16,9	83,1
Form richiesta informazioni	50,8	49,2
Form per suggerimenti - consigli	1,7	98,3

Tabella 68 – Presenza di form nei siti degli operatori

Tipologia di operatore	SI	NO
Aeroporti	75,0	25,0
Consorzi di tutela	50,0	50,0
Artigianato e prodotti enogastronomici	36,4	63,6
Promo-commercializzazione turistica	28,6	71,4
Alberghi	28,3	71,7
Parchi tematici	25,0	75,0
Enti fiera/Centri congressi	20,0	80,0
Consorzi Operatori	18,8	81,3
Musei/Siti culturali/Altri soggetti culturali	12,1	87,9
Informazione/promozione istituzionale	11,4	88,6
AdV – TO ricettiviti	10,2	89,8
Altre strutture ricettive	3,5	96,5
Strutture agrituristiche	0,0	100,0
Stabilimenti balneari	0,0	100,0
Professioni turistiche	0,0	100,0
Parchi – Riserve Aree Naturalistiche	0,0	100,0
Imprese trasporti	0,0	100,0
Enti ecclesiastici	0,0	100,0
Centri termali/benessere	0,0	100,0
Centri Sportivi/Impianti sportivi	0,0	100,0
Associazioni sportive	0,0	100,0
Associazioni culturali	0,0	100,0
Totale	16,9	83,1

Un altro strumento di interazione con i clienti o con i visitatori del sito è il *guestbook*, attraverso il quale possono annotare pareri, commenti, impressioni, un saluto o una testimonianza del loro passaggio. È ormai considerato uno strumento ideale, economico e di grande versatilità, ma al tempo stesso è uno strumento del marketing attraverso il quale rendere pubbliche le impressioni dei propri visitatori. Dall'analisi è emerso che solo il 6,7% dei siti campione prevede una pagina dedicata al *guestbook*.

Anche sull'utilizzo di tutti i canali messi a disposizione dal Web 2.0 per comunicare con l'utente finale in modo integrato e omogeneo i risultati non appaiono particolarmente soddisfacenti. Se da una parte questo canale di comunicazione costituisce ormai un riferi-

mento autorevole, capace di influenzare le scelte dei consumatori e di essere reattivo alle novità, spesso anticipandole, dall'altro, consente di raggiungere facilmente determinati target di consumatori, con costi minimi rispetto alla comunicazione tramite i media tradizionali. Inoltre, aiuta le aziende a raggiungere un pubblico più giovane che inizia ad ignorare la pubblicità tradizionale, offre agli operatori di marketing la possibilità di instaurare un dialogo informale con i clienti, serve come momento per testare nuove idee di prodotto-servizio, permette di conoscere la reputazione della propria azienda e di analizzare il traffico sul Web per vedere quanti visitatori del sito fanno realmente quello che gli operatori di marketing desiderano, oltre che generare il fenomeno del passaparola.

Dalle nostre osservazioni abbiamo accertato che:

- solo due siti prevedevano la possibilità di postare foto e video;
- l'1,1% proponeva giochi interattivi;
- l'1,5% dei siti rende disponibili spazi per forum in cui l'utente può scrivere messaggi e dialogare con il gestore del sito o con altri utenti;
- il 15,6% dei siti prevede link a social network, ovvero quei canali di comunicazione che hanno rivoluzionato il concetto di direct marketing, muovendo le opinioni sul *brand* dell'azienda.

Le esperienze di questi ultimi anni hanno dimostrato che per la realizzazione di un progetto di Web marketing legato alla promozione di un servizio turistico, è importante puntare sulla qualità, chiarezza e ricchezza dei contenuti. Il contenuto di un sito, oltre che la web usability, è il veicolo principale per presentare il messaggio dell'azienda e la "marca" di un territorio.

Ecco perché è importante descrivere tutti i servizi disponibili, arricchendoli di informazioni complementari sul territorio, consigli, esperienze di altri clienti al fine di rassicurare l'utente sulla veridicità dell'offerta, creandone al tempo stesso un legame.

Basti pensare che in un periodo di crisi il comparto del marketing turistico on-line ha tenuto ed è in continua crescita. Pertanto è indispensabile proseguire negli investimenti per la creazione di contenuti ad hoc per i social network, strumenti di condivisione e coinvolgimento, senza trascurare che l'ingresso nel Social Media Marketing, sottopone le aziende ad una maggiore pressione mediante giudizi, richiesta di contenuti chiari e aggiornati, rimodulazione delle offerte.

Una considerazione è rivolta anche alle versioni linguistiche disponibili sui siti, considerando che l'Emilia-Romagna tradizionalmente è meta di consistenti quote di mercato estero. A tale proposito segna-

liamo che solo il 59% dei siti analizzati presenta almeno una versione linguistica diversa da quella italiana.

Tabella 69 – Le versioni linguistiche disponibili sui siti

Versioni linguistiche	V. A.	%
Solo italiano	216	41,0
Italiano + 1 lingua straniera	146	27,8
Italiano + 3 lingue straniere	91	17,3
Italiano + 2 lingue straniere	35	6,7
Italiano + 4 lingue straniere	22	4,2
Italiano + 5 lingue straniere	8	1,5
Italiano + 7 lingue straniere	6	1,1
Italiano + 6 lingue straniere	2	0,4
Totale	526	100

Infine, l'ultima annotazione è riferita ai richiami ad una "marca" regionale, che l'indagine ha accertato solo sul 10,5% dei siti analizzati. In un contesto fortemente competitivo, caratterizzato da una minore efficacia dei tradizionali strumenti di marketing, la marca della destinazione è considerata uno dei principali mezzi a disposizione per creare la differenziazione di prodotto rispetto alle destinazioni concorrenti. Ma per quanto articolati i contributi sul tema presenti nella letteratura di marketing territoriale, gli aspetti rilevanti emersi dall'indagine sono:

- i principali riferimenti ad un sistema di offerta regionale dell'Emilia-Romagna si trovano sui siti di promo-commercializzazione turistica e di informazione istituzionale;
- nel sistema delle imprese, quelle che maggiormente utilizzano riferimenti al territorio regionale sono i centri termali e i consorzi di tutela dei prodotti tipici;
- valori molto bassi, in alcuni casi nulli, sono stati rilevati nelle strategie di comunicazione dei siti delle strutture ricettive.

Gli operatori delle Province di Reggio Emilia, Forlì-Cesena e Bologna sono quelli che maggiormente utilizzano i vantaggi derivanti dall'uso dell'immagine regionale, mentre sui siti degli operatori della Provincia di Rimini è stato rilevato il valore più basso di collegamento dell'offerta regionale.

4. L'IMMAGINE TURISTICA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA ON-LINE

Tabella 70 – La marca regionale nei siti degli operatori

Tipologia di operatore	SÌ	NO
Promo-commercializzazione turistica	85,7	14,3
Informazione/promozione istituzionale	80,0	20,0
Centri termali/benessere	66,7	33,3
Consorzi di tutela	50,0	50,0
Aeroporti	25,0	75,0
AdV – TO ricettivisti	20,4	79,6
Consorzi Operatori	18,8	81,3
Altre strutture ricettive	1,8	98,2
Alberghi	1,5	98,5
Strutture agrituristiche	0,0	100,0
Stabilimenti balneari	0,0	100,0
Professioni turistiche	0,0	100,0
Artigianato e prodotti enogastronomici	0,0	100,0
Parchi tematici	0,0	100,0
Parchi – Riserve Aree Naturalistiche	0,0	100,0
Musei/Siti culturali/Altri soggetti culturali	0,0	100,0
Imprese trasporti	0,0	100,0
Enti fiera/Centri congressi	0,0	100,0
Enti ecclesiastici	0,0	100,0
Centri Sportivi/Impianti sportivi	0,0	100,0
Associazioni sportive	0,0	100,0
Associazioni culturali	0,0	100,0
Totale	10,5	89,5

Tabella 71 – La marca regionale nei siti degli operatori

Ambito territoriale	SÌ	NO	Ambito territoriale	SÌ	NO
Ambito Regionale	90,0	10,0	Piacenza	10,0	90,0
Interprovinciale	28,6	71,4	Parma	8,8	91,2
Reggio Emilia	19,0	81,0	Modena	8,1	91,9
Forlì-Cesena	18,9	81,1	Ferrara	6,8	93,2
Bologna	18,8	81,2	Rimini	1,6	98,4
Ravenna	10,8	89,2	Totale	10,5	89,5

4.5. Conclusioni

Prima di delineare un quadro riepilogativo dei risultati della ricerca è opportuno richiamare l'obiettivo che questo lavoro intendeva raggiungere, ovvero quello di cogliere nelle semplificazioni delle esperienze di viaggio dei turisti un'immagine più o meno definita della destinazione Emilia-Romagna, che con modalità e con forme diverse di comunicazione viene veicolata attraverso i siti di condivisione e i social-travel network, pur consapevoli che ogni giudizio è spesso condizionato dalla soggettività dei bisogni, dalla familiarità e dalla profondità delle visite realizzate in ogni singola realtà territoriale della Regione.

Condurre un'indagine di questa natura non è sicuramente facile, soprattutto quando si ha la consapevolezza che non esiste un consumatore, ma ne esistono tanti quanti sono gli stili di vita presenti sui diversi mercati e le diverse tipologie di prodotti che una destinazione è in grado di offrire.

Partendo da questa considerazione, nell'impostazione del lavoro si è scelto di utilizzare come criterio di ricerca sul Web la parola chiave "Emilia-Romagna", al fine di analizzare solo i riferimenti generati da coloro che hanno attribuito un'associazione spontanea degli elementi di offerta alla "marca" regionale, cioè ad un'immagine turistica geograficamente definita e ad un sistema di offerta unitario, a prescindere dal luogo visitato.

La scelta di tale criterio consente di soffermarsi solo su un'immagine turistica del territorio costruita socialmente nei messaggi provenienti da una molteplicità di soggetti, che mediante varie forme di comunicazione intenzionali parlano esplicitamente della destinazione. Queste modalità di rappresentazione della destinazione turistica o le immagini veicolate nell'ambito delle web community, contribuiscono a creare uno dei più importanti attributi intangibili di un territorio, che nella competizione tra mete rappresenta ormai un fattore critico di successo.

La ricerca rivela che, dal punto di vista dell'esperienza di viaggio, la destinazione turistica Emilia-Romagna ottiene un buon giudizio sulla performance complessiva dell'offerta, ma al tempo stesso non emerge un *brand* definito, cioè un'espressione simbolica mediata dai concetti dei turisti che consente di tracciare dei punti di differenza rispetto alle destinazioni concorrenti. La mancanza di stereotipi nella mente del consumatore rafforza la convinzione, in modo prevedibile, sul ruolo trainante che molte località (Bologna, Rimini, ecc.)

ricoprono per l'autopromozione di se stesse e dell'intero territorio dell'Emilia-Romagna.

Anche se nel processo di comunicazione turistica il riferimento al *brand* contribuisce ad aumentare l'attrattività di un territorio, influenzando la percezione dei consumatori, le immagini veicolate dagli utenti dei social-travel network rappresentano una regione declinata in una molteplicità di schemi, priva di cliché e comunque capace di suscitare aspettative, stimoli e curiosità.

All'interno del processo di sviluppo dell'immagine regionale trasparente, dunque, la metafora di una destinazione con una sua "personalità", ricca di dettagli, da esplorare e fortemente sostenuta dalla cultura e dalle persone che vivono nella comunità, fino a configurarsi come una destinazione capace di valorizzare tutti i suoi attributi e di sviluppare un insieme di relazioni settoriali.

Scendendo nel dettaglio, dall'indagine del materiale multimediale postato sul Web emerge che la rappresentazione più frequente della destinazione Emilia-Romagna avviene mediante le immagini del panorama, proposto nell'intreccio simbolico tra natura, storia, cultura ed innovazione.

Gli altri attributi con i quali la Regione viene spesso rappresentata sono i luoghi di interesse storico e il relativo patrimonio storico-artistico, contrapposti però al dinamismo dell'offerta di intrattenimento e di manifestazioni culturali di vario genere. Anche se questi ultimi sono minoritari in termini di frequenza, risulterebbero proprio quegli elementi dell'offerta che più di altri possono essere ricondotti ad una specifica identità territoriale, per alcuni versi inimitabile ed esclusiva.

Inoltre, non sono mancate le riflessioni dei turisti sulla modernità dell'Emilia-Romagna, mediante le raffigurazioni dell'architettura moderna, le infrastrutture e i mezzi di trasporto, probabilmente percepite come condizione di sviluppo economico e sociale della regione. Ciò che invece non traspare in maniera univoca nei messaggi visivi, nonostante la posizione di leadership della Riviera Romagnola sui mercati turistici nazionali e internazionali, è l'associazione spontanea dell'Emilia-Romagna all'offerta balneare, che resta legata prepotentemente alle località della costa e scarsamente collegata ad un'espressione geografica regionale.

I visitatori non hanno mai evidenziato resoconti di negatività in merito agli aspetti della sicurezza e della pulizia delle località, rafforzando indirettamente la tesi che nell'idea del viaggiatore il modello sociale della regione è considerato un'attrattiva che distingue tutto il sistema di accoglienza. Si tratta di un punto di forza dell'immagine regionale, che se utilizzato in termini di comunicazione può contri-

buire ad orientare la percezione degli individui ed ad influenzarne le relative scelte.

L'indagine ha consentito altresì di rilevare che la valutazione dei turisti in merito alla qualità dei servizi erogati è assolutamente positiva. In particolare per i servizi alberghieri, per i quali la reputazione online è quella di un'offerta accurata, caratterizzata da un buon livello di accoglienza e di attenzione riservata al cliente, nonché apprezzata per il livello delle tariffe assolutamente adeguate al servizio erogato.

Un ulteriore contributo al rafforzamento dell'immagine regionale deriva anche dalla buona reputazione dei servizi ristorativi, cioè quel comparto che è riuscito a sviluppare una precisa strategia di integrazione di gran parte degli attributi regionali, coniugando le produzioni tipiche agroalimentari, alla cultura e alla ristorazione di qualità. Più in generale, il settore dell'enogastronomia emerge frequentemente in tutte le osservazioni effettuate, con un'immagine positiva e un alto indice di riconoscibilità dell'offerta regionale. In tale ottica, l'offerta culturale e l'offerta enogastronomica si caratterizzano come attributi principali del territorio regionale, in grado non solo di contribuire all'identità della destinazione, ma anche di differenziarla rispetto a quella di altre mete.

Anche per le attrazioni del territorio gli apprezzamenti nei giudizi espressi dai turisti si collocano su livelli elevati. In questo caso l'immagine che emerge della destinazione è quella dell'originalità delle proposte e della dinamicità dell'offerta, ma anche l'impegno nella tutela del territorio e dell'ambiente.

Per quanto riguarda, invece, l'immagine veicolata dagli stessi operatori turistici dell'Emilia-Romagna, la ricerca ha rilevato che solo una parte minoritaria promuove e commercializza i propri servizi/prodotti richiamandosi esplicitamente ad una "marca" regionale, probabilmente perché non è ancora riconosciuta come un fattore di competitività, ma al tempo stesso rinunciando ad una modalità di rappresentazione del territorio capace di trasmettere un complesso di emozioni e di affermare un sistema di valore della propria offerta.

Infatti, coloro che utilizzano l'immagine regionale come insieme di attributi sono prevalentemente i soggetti istituzionali della promozione turistica e alcuni operatori che convergono nelle diverse organizzazioni consortili.

Appare superfluo sottolineare che, a livello generale, un maggior ricorso alla specificità di offerta regionale potrebbe rappresentare la condizione preliminare per indurre i potenziali consumatori ad un atteggiamento favorevole nei confronti del territorio, traducendosi nel medio-lungo periodo in probabili comportamenti di acquisto.

5. Prodotti tipici e cucina tradizionale: valore aggiunto per il turismo

a cura di *Press & Web*

Introduzione

La presente ricerca persegue l'obiettivo di esplorare il più possibile in profondità la rilevanza acquisita, nell'offerta turistica dell'Emilia-Romagna, dal patrimonio di prodotti agroalimentari tipici e di qualità, la loro valorizzazione attraverso la cucina tipica proposta nella ristorazione, e di valutare in che misura prodotti e cucina tipici possano contribuire ulteriormente alla qualificazione dell'offerta turistica regionale.

Vi è da tempo la consapevolezza che i prodotti agroalimentari di qualità dell'Emilia-Romagna costituiscono un patrimonio di grande valore, non soltanto per la loro normale commercializzazione ma anche come attrattiva turistica; così come la cucina tradizionale della Regione, che si avvale ampiamente dei prodotti locali, gode di grande reputazione, costituisce un elemento aggiuntivo di qualità nel prodotto turistico, accresce la soddisfazione degli ospiti e ne facilita la fidelizzazione.

La ricerca pertanto ha portato alla ricognizione delle tante iniziative poste in essere nel territorio regionale che hanno come obiettivo comune la valorizzazione dei prodotti agroalimentari di qualità e dell'enogastronomia, come componenti essenziali e strategici dell'offerta turistica.

Tale ricognizione, condotta attraverso numerose interviste e l'analisi di documenti, ha avuto lo scopo primario di individuare delle piste per accrescere la rilevanza di tali componenti, influenzando così positivamente sull'ulteriore qualità dell'offerta turistica.

L'indagine si è sviluppata in varie direzioni, attraverso rilevazioni e interviste, che hanno consentito di scoprire una ricchezza di iniziative che era inizialmente intuita ma non conosciuta pienamente; i ricercatori si sono trovati di fronte un mondo sterminato di azioni, di progetti, di realtà, per altro spesso interrelati fra di loro, e aventi tutti come denominatore comune la relazione fra prodotti agroalimentari di qualità, cucina tipica e turismo.

L'indagine ha seguito pertanto un percorso che ha consentito scoperte progressive, attraverso un continuo rimando fra persone intervistate e organizzazioni, enti pubblici, associazioni di categoria, gruppi strutturati o informali di operatori turistici; ne è emerso un quadro di notevole ricchezza e complessità, in cui però non mancano aspetti anche critici e problematici, che andranno affrontati.

La complessità della ricerca e i suoi sviluppi, non del tutto previsti all'origine, hanno reso necessario un suo riposizionamento; le indagini si sono allargate su altri filoni e hanno condotto ad approfondimenti apparsi opportuni, trasformando la ricerca in una vera e propria "inchiesta" a tutto campo, arricchita da aspetti analitici, focus su singole iniziative, ascolto di testimonial particolarmente significativi per competenza ed esperienza.

La ricerca tuttavia aveva dei limiti oggettivi, di risorse e di tempi, e pertanto non può essere considerata esaustiva; altri approfondimenti si renderanno necessari in futuro e dovranno costituire oggetto di riflessione non solo in sede di studio ma anche in sede politica e amministrativa per le componenti critiche e propositive che sono emerse.

La ricerca è inoltre arricchita da un'appendice (non pubblicata nel presente volume) che fornisce un quadro conoscitivo il più possibile completo e aggiornato di tutte le realtà che gravitano attorno al fenomeno del rapporto fra qualità dei prodotti agroalimentari, enogastronomia e turismo.

A titolo di esempio citiamo due esperienze "al limite", rispetto al campo di ricerca, in cui l'aspetto enogastronomico acquista una rilevanza centrale. Il primo esempio riguarda San Patrignano ed è significativo come la comunità di recupero sociale abbia compiuto scelte di attività lavorativa per gli ospiti puntando a prodotti agroalimentari di qualità, combinando così i temi della solidarietà con quelli della sostenibilità nel turismo e delle produzioni di qualità.

Nel caso dell'outlet di Fidenza, va osservato come nell'ambito dei venti outlet operanti in Italia, visitati nel 2009 da circa 50 milioni fra stranieri e italiani, esso abbia nelle sue vicinanze un'area commerciale dedicata ai prodotti agroalimentari di qualità in gran parte provenienti dal territorio; si tratta di una esperienza di grande successo: la sosta dei viaggiatori sia automobilisti che su pullman a Fidenza è diventata un must. Si dimostra così anche in due format, non necessariamente rivolti al turismo, la grande forza e rilevanza attrattiva delle produzioni agroalimentari.

5.1. La ricettività

5.1.1. Interviste a 56 albergatori della costa

Si è scelto di rivolgersi alle strutture ricettive della costa perché la realtà turistica è qui molto più sviluppata; vi è la maggiore concentrazione di strutture rispetto alla distribuzione sulla Regione ma anche rispetto all'Italia intera; le esperienze e le competenze turistiche sono molto avanzate in quanto si portano avanti da generazioni; per molti turisti stranieri la riviera romagnola è lo specchio dell'Italia.

Le interviste sono state rivolte agli albergatori presi a campione in ordine alfabetico dall'elenco telefonico; non si è voluto rivolgersi direttamente alle realtà più virtuose per la ricerca che chiaramente avrebbero falsato i dati e portato i risultati finali verso una finta positività. Le città cui si è scelto di rivolgersi sono **Cervia**, **Cesenatico**, **Rimini** e **Riccione**.

In generale si è riscontrata una particolare ritrosia da parte degli albergatori a rispondere alle domande, pertanto in realtà il numero di strutture contattate è di molto superiore ai soli 56 che si sono resi disponibili a sottoporsi all'intervista.

5.1.2. I risultati

<i>Il suo albergo ha un ristorante solo per gli ospiti alloggiati o con licenza esterna?</i>	55 esterna
	1 per ospiti
<i>Come giudica il suo menu?</i>	
a. tradizionale/locale/regionale	25
b. italiano	29
c. internazionale	11
d. particolare (es. solo pesce, tipico di un'altra regione ecc.)	1
<i>Usa prodotti tipici tradizionali dell'Emilia-Romagna (certificati e non)?</i>	
a. per niente	0
b. in parte	30
c. molto	24
d. esclusivamente	2
Quali?	

(segue)

<i>Il suo albergo ha un ristorante solo per gli ospiti alloggiati o con licenza esterna?</i>	55 esterna 1 per ospiti
<i>Quali certificati?</i>	
<i>Usa in generale prodotti "a km 0/filiera corta"?</i>	
a. sì	17
b. no	37
<i>Se ha risposto o "molto" o "esclusivamente", qual è, a suo giudizio, il gradimento da parte dei suoi ospiti?</i>	
a. normale	0
b. basso	0
c. alto	16
d. molto alto	10
<i>Indica nel suo menu la provenienza dei prodotti?</i>	
a. sì	6
b. no	50
<i>Percepisce un effetto di fidelizzazione o di passaparola?</i>	
a. sì	49
b. no	3
c. poco	4
<i>Come favorisce l'acquisto da parte dei clienti dei prodotti che lei utilizza?</i>	
a. vendita diretta	17
b. rimanda al produttore	17
<i>Indica la scelta della tradizione e della tipicità nella promozione?</i>	
a. sì	33
b. no	15
c. in parte	8
<i>Come?</i>	
a. pieghevoli	33
b. sito web	34
c. spiegazione	32
d. visite	18
<i>Aderisce ad uno o più Club di Prodotto?</i>	
a. sì	15

(segue)

<i>Il suo albergo ha un ristorante solo per gli ospiti alloggiati o con licenza esterna?</i>	55 esterna 1 per ospiti
b. no	41
Quali?	
<i>Aderisce ad una "Strada dei Vini e dei Sapori"?</i>	
a. sì	0
b. no	56
Quale/i?	

In base ai risultati riportati, tutti gli intervistati, tranne uno, dispongono di un ristorante solo per gli ospiti alloggiati.

I menu

La maggior parte (24) ritiene che il proprio menu sia composto da **ingredienti e piatti italiani**; la seconda opzione scelta è stata quella di una cucina regionale in particolare locale (17). Otto hanno invece definito il proprio menu internazionale e solo uno lo ha definito particolare. Interessante rilevare che alcuni non se la sono sentita di dare una definizione netta, così troviamo chi divide la propria cucina tra il tradizionale e il nazionale (5 casi) e chi addirittura ha scelto di proporre una cucina che spazia dal tradizionale all'internazionale.

I prodotti utilizzati

Abbastanza conformemente ai dati sopraindicati, gli intervistati si dividono quasi a metà poiché la maggior parte (30) afferma di utilizzare **in parte i prodotti tipici tradizionali** dell'Emilia-Romagna e l'altra parte (24) afferma di usarne **molto** e solo due esclusivamente.

Alla domanda riguardo a quanti dei prodotti tradizionali dell'Emilia-Romagna utilizzati sono anche dotati di un marchio, la maggior parte (17 sui 35 che hanno dato una risposta) ha risposto che non lo sa. Questo fa pensare ad un'attenzione carente nei riguardi della qualità dei prodotti. Inoltre in 6 hanno affermato che tutti i prodotti tipici che utilizzano sono anche a marchio, mentre alcuni hanno specificato che solo alcuni prodotti come vino (6) e prosciutto di Parma e il formaggio Parmigiano Reggiano (2) sono a marchio.

Il quarto punto della domanda 3 era inizialmente formulato solo con l'espressione "**km 0**" ma per le difficoltà riscontrate in corso d'opera nella comprensione da parte degli intervistati del concetto si è preferito affiancarla con "**filiera corta**" un concetto oggi più immediato. Oltre a non essere ancora in uso comune, dietro all'espressione

“km 0” non vi è ancora una definizione certa in quanto vi sono dibattiti in corso ad esempio sul kilometraggio cui si riferisce. Chiarita la questione, alla domanda la maggioranza ha risposto negativamente (con **37 “no”**), mentre 17 sono state le risposte positive. Questo dato fa pensare, che anche se in molti hanno risposto di proporre ai propri ospiti una cucina regionale, comunque la maggior parte dei prodotti viene acquistata dal fornitore all’ingrosso; i commenti di alcuni hanno lasciato capire che davano per scontata la provenienza regionale e italiana dei prodotti senza informarsi ulteriormente.

Il gradimento dei turisti

Per dare maggiore rilevanza agli alberghi che si dicono più interessati alla tipicità, si è riservata agli intervistati che utilizzano “molto” o “esclusivamente” i prodotti tipici locali dell’Emilia-Romagna, la questione successiva che mira a capire quanto gli ospiti alloggiati in queste strutture apprezzino la scelta della tradizione nella cucina. La maggior parte (16) ha risposto che **il gradimento è alto**, mentre 10 su 26 si sono sbilanciati nell’affermare che invece per loro è molto alto.

Il ritorno

Sempre per quanto riguarda l’analisi dei comportamenti osservati sui turisti, abbiamo riscontrato che gli albergatori (49 su 56) vedono come fattore di fidelizzazione e di passaparola la loro cucina. I rimanenti si dividono fra chi crede che sia un fattore che conti poco (4) e chi non lo vede per niente come punto di distinzione (3). Questo dato è interessante perché se confrontato sempre a quello relativo alla scelta di un menu nazionale, più che regionale, sta secondo noi a dimostrare due dinamiche:

- gli albergatori puntano più che altro alla buona cucina e questo non è per loro accomunato alla cucina tradizionale;
- i turisti dal canto loro non sono interessati ad una buona cucina locale, ma a che fondamentalmente si mangi bene.

Sicuramente questo relativo disinteresse per la cultura enogastronomica locale del turista di riviera, non fornisce di certo uno stimolo a che l’albergatore converta la propria proposta culinaria in questo senso.

Eventuale acquisto

Nel caso in cui gli ospiti siano interessati a portarsi a casa una confezione di un prodotto che hanno assaggiato nel ristorante dell’albergo, una metà degli intervistati lo vende direttamente mentre l’altra metà li informa su dove poterlo acquistare. Pur rispondendo alla domanda secondo le opzioni guidate, 8 albergatori omaggiano i loro ospiti col prodotto da loro desiderato anche perché si tratta di piccole

quantità, mentre 14 ci tengono a precisare che fondamentalmente non capita se non raramente.

La promozione

La maggior parte (33) dice di indicare con chiarezza la tradizione e la tipicità nella propria promozione, alcuni (15) affermano di non puntare per niente sulla tipicità e una minoranza (8) evidenzia parzialmente questa scelta.

Anche questi dati vanno in contraddizione con la prima scelta di una maggioranza di menu nazionali; anche se 5 hanno una cucina sia italiana che locale, comunque è la maggioranza che punta soprattutto sull'italianità dei piatti e in questa maggioranza e oltre vi sono i casi di chi nella propria promozione si crea l'immagine di tipicità della cucina, pur di fatto non essendovi fedele se non minimamente con qualche piatto.

I maggiori mezzi tramite cui mettono in mostra la scelta della tradizione e delle tipicità sono le brochures, il sito web e le spiegazioni dirette, mentre solo 18 hanno suggerito ai propri ospiti la visita alle zone di produzione.

Le reti

La domanda riguardo all'adesione ad uno o più Club di Prodotto rimane aperta ad ogni tipo di risposta; pertanto che la maggioranza (41) abbia risposto che non aderisce a nessun Club di Prodotto, indica, secondo la nostra opinione, una generale mancanza di propensione a mettersi in rete per creare un'offerta visibile, che possa anche diventare un brand promozionale. In ogni caso solo due alberghi su 56 aderiscono alla messa in rete di alberghi che interessa questa ricerca e si tratta dell'associazione Alberghi Tipici Riminesi, recentemente nata e di cui parleremo poco più avanti.

Le reti a cui 15 hotel aderiscono sono: 3 Riccione Turismo, 2 Bike Hotels Riccione, 2 Italy Bikehotels, 2 Costa Hotel, 1 Food Hotel, 2 Promohotel, 1 Polisportiva, 2 Family Hotel, 2 parchi di divertimento, 1 Legambiente, 4 In famiglia, 2 Bike and Beach, 1 Sabril, 1 Cesenatico Holidays.

Inoltre nemmeno i progetti delle Strade dei Vini e dei Sapori sembrano toccare gli alberghi della costa.

5.1.3. Riflessioni e analisi sui risultati

– Molti ritengono di fare una cucina tipica regionale e addirittura romagnola ma non curano la provenienza dei prodotti che acquistano e comunque si riforniscono dal grossista.

– Cucina regionale per molti sta a significare che i piatti sono regionali ma i prodotti sono più che altro nazionali.

– Molti non sanno da dove provengono i prodotti che acquistano e nessuno indica la provenienza se non i rari casi del vino perché magari ci si rifornisce dalla cantina locale.

– In pochi e soprattutto gli alberghi a gestione familiare da molti anni, si interessano ai prodotti a km 0 o a filiera corta e inoltre sono gli stessi che tengono di più a far scoprire al proprio ospite anche l'entroterra e i produttori di olio e vino.

– Molti dichiarano di puntare sulla cucina e affermano che è proprio questa che fa la differenza che favorisce la fidelizzazione della clientela.

– I prodotti a marchio più utilizzati sono quelli per cui il marchio è d'obbligo: Parmigiano Reggiano e prosciutto di Parma.

5.1.4. Osservazioni, commenti e proposte degli imprenditori

Di seguito si riportano le osservazioni, i commenti e le proposte che gli albergatori intervistati hanno voluto esprimere liberamente, oltre alle risposte chiuse dello schema di intervista.

Alcuni hanno espresso scetticismo nei riguardi dell'acquisto di prodotti tipici a marchio perché non ritengono essere garanzia di qualità e di bontà e anzi, a fronte di un prezzo minore, si trovano gli stessi prodotti ma migliori; la vera differenza qualitativa della propria cucina, non risiede tanto nell'utilizzo di ingredienti certificati come il prosciutto crudo di Parma o il Parmigiano Reggiano, in quanto questi sono commercializzati in tutto il mondo e quindi in tutto il mondo possono essere degustati, quanto piuttosto nell'uso di verdure e frutta di stagione locali. Due albergatori fra i 56 intervistati possiedono un podere nell'entroterra romagnolo da cui ricavano ortaggi e altri prodotti che mettono direttamente in tavola.

Sempre per quanto riguarda i prodotti locali, un albergo ha evidenziato la sua appartenenza al progetto filiera corta, promosso dalle Camere di Commercio di Forlì-Cesena e di Ravenna ⁽¹⁾ ancora in fase iniziale.

(1) Servizi - Progetto Filiera Corta, promozione del consumo delle eccellenze alimentari locali, dal produttore direttamente al consumatore. Le Camere di Commercio di Forlì-Cesena e di Ravenna, su indicazione delle Associazioni di Categoria dell'Agricoltura, del Commercio e del Turismo, hanno scelto di sostenere un progetto pilota che promuova ed incentivi il consumo delle eccellenze alimentari locali, attraverso la creazione di un modello di produzione e commercializzazione a "filiera corta", a basso

Molti albergatori hanno evidenziato quanto in realtà sia difficile che il turista si possa interessare all'enogastronomia fino a voler visitare le zone di produzione, in quanto la scelta forte alla base della vacanza in riviera è "fare la vita da spiaggia" quindi solo in una giornata di relativo maltempo, il turista (per lo più anziani o famiglie) potrebbe scegliere di passare una giornata altrimenti persa, facendo un'escursione nell'entroterra. Esiste il fenomeno di alcuni turisti che, al presentarsi anche di un solo giorno di maltempo, scelgono di tornare a casa. Altro fattore che causa, secondo 4 albergatori, il disinteresse alla cultura enogastronomica locale, è la mancanza di tempo, in quanto il periodo di permanenza dei turisti è sempre più corto, quindi tendono a passare la maggior parte della vacanza in spiaggia. Altri facendo solo un finesettimana, seppur lungo, non hanno il tempo materiale di interessarsi ad altro.

Sul fronte della promozione dell'entroterra vi sono diversi livelli di impegno. Degli albergatori intervistati, solo alcuni organizzano o hanno organizzato in passato delle escursioni accordandosi direttamente con cantine ed oleifici da cui si riforniscono; qualcun altro invece, non riuscendo ad occuparsene in prima persona, si appoggia ad organizzatori come Girogustando ⁽²⁾ o ad iniziative di trasporto come Collinea ⁽³⁾; altri invece si limitano ad avere e mettere in distribuzione materiale informativo al riguardo.

Tra coloro che si impegnano direttamente nel promuovere l'entroterra, alcuni lamentano una scarsa iniziativa nel promuoversi da parte degli stakeholders (cantine, oleifici, comuni, ristoranti ecc.) e della

impatto ambientale, ed incentrato su un'equa redistribuzione del valore aggiunto. Il progetto, che ha già raccolto oltre 80 richieste di adesione tra aziende produttrici ed acquirenti, è già entrato nella sua fase esecutiva; la partecipazione al progetto, gratuita, richiede unicamente la sottoscrizione del relativo contratto quadro.

(2) Si tratta di un Network articolato in diverse attività: portale web, guide turistiche, concorsi, partecipazione a fiere di settore, partnership con associazioni turistiche, attività di formazione, web marketing. Tutte le attività contribuiscono alla valorizzazione del turismo territoriale in Italia e fanno capo al progetto "Viaggiare lontano dai luoghi comuni". In contrapposizione ad un turismo di massa che implica spesso scelte omologate, Girogustando propone un turismo alternativo, con luoghi lontani dai circuiti consueti, ma capaci di offrire al visitatore la stessa varietà artistica, culturale, paesaggistica ed eno-gastronomica. Girogustando è una piazza dove il turista può attingere, ma anche condividere conoscenze e competenze.

(3) Collinea è un servizio di trasporto che collega Rimini e Riccione con le più belle località dell'entroterra della Romagna, secondo 2 itinerari: la Valmarecchia e la Valconca. Funziona sia come mezzo di linea che come pullmann turistico, con la possibilità di visitare luoghi di interesse storico, artistico e ambientale, acquistare prodotti artigianali o degustare vini e prodotti tipici delle colline romagnole. Il servizio COLLINEA è una iniziativa dell'Agenzia per il Marketing di Distretto della Provincia di Rimini, realizzata da Inturfipe in collaborazione con Tram Agenzia.

loro scarsa affidabilità in quanto sottoposti ad un discreto tasso di turnover nella gestione ⁽⁴⁾. Per questo motivo si richiede all'entroterra di aiutare la costa nella propria promozione.

In un solo caso l'albergatore era anche proprietario di un podere dal quale ricava molte materie prime per la propria cucina e dove manda spesso in visita gli ospiti che lo desiderano.

L'altra strada che è stata imboccata da alcuni è l'organizzazione nel proprio albergo di serate di degustazione di prodotti tipici delle aziende del territorio con la possibilità anche di acquisto, ma non ottengono i risultati sperati perché gli ospiti non sembrano interessati all'acquisto per cui le aziende stesse non ripropongono l'esperienza.

5.2. Gli agriturismi

Dall'intervista con Mauro Fini (Regione Emilia-Romagna, Assessorato all'Agricoltura)

In passato la legge sanciva che i prodotti da consumarsi negli agriturismi fossero solo quelli aziendali, mentre la nuova legge apre la strada al consumo di prodotti DOP e IGP di provenienza esterna.

Da parte dei gestori prevale comunque la valorizzazione dei propri prodotti perché si sentono più legati personalmente e riescono a trasmettere al prodotto un valore aggiunto frutto della propria passione e del proprio lavoro.

L'allargamento del paniere dei prodotti regionali a marchio DOP e IGP è positivo per la loro tracciabilità, perché sono dotati di un marchio e perché veicolano un messaggio di collegamento col territorio. Quest'ultimo punto risulta molto importante soprattutto per la clientela straniera che una volta tornata a casa, se le è stato comunicato nel modo giusto ed efficace questo legame alla dimensione locale e/o regionale, deve poter riconoscere quel prodotto consumato; così come è successo per il Chianti in Toscana, se il prodotto è stato presentato in modo chiaro, il ritorno di immagine è immediato e può portare ad una domanda del mercato estero di quel prodotto tipico regionale.

Secondo il suo punto di vista, la forza e la carta vincente dell'agriturismo risiedono in due fattori:

1. nella scelta aziendale di non avere prodotti generici, ma un prodotto forte, magari anche con il marchio, attorno a cui l'azienda costruisce la propria ristorazione; tale prodotto non è necessario che sia strano o particolare, ma l'importante è che sia "fatto bene", di qualità;

(4) Questo commento non è stato supportato da alcun dato da parte dell'intervistato.

2. un piccolo spaccio in cui si permette l'acquisto del prodotto aziendale di punta; anche perché vendendolo al dettaglio si eliminano i problemi di dover sottostare al prezzo del grossista e di poterci quindi, ed è possibile, quindi, guadagnarci di più. Questo risulta ancora più determinante se l'azienda ha prodotti con marchio in quanto i costi di produzione sono alti per i molti controlli, le etichette, la burocrazia ecc.

L'utilizzo dei prodotti a marchio nei propri menu, valorizza di molto il pasto ma risulta più costoso. Infatti per il problema del costo ma anche perché non venga meno la scelta strategica di legame col territorio, si suggerisce di scegliere 1 o 2 prodotti tipici con marchio, a meno che non si scelga di puntare sulle macro-categorie (come vino o frutta) per cui diventa necessario avere una scelta più ampia.

Le sue proposte per una '**promozione sensoriale**' a titolo di esempio:

1. nella ristorazione a bordo di aerei Alitalia (la compagnia di bandiera, che è simbolo del nostro Paese) in arrivo nei nostri aeroporti, includere i prodotti tipici, così da non avere più il classico sandwich americano ma un panino con prosciutto di Parma. Con questa semplice innovazione, oltre ad avere un'alimentazione più buona e sana, si veicola subito il messaggio chiaro che contraddistingue la cucina e l'accoglienza Italiana. Questa iniziativa potrebbe essere avviata in collaborazione col mondo agricolo, pensando che il turista potrebbe essere interessato ad acquistare e consumare nuovamente il prodotto di qualità servito in aereo;

2. negli alberghi di media-alta categoria, accanto o al posto del comune omaggio da far trovare in camera all'arrivo dei turisti, si potrebbe anche proporre un cestino di prodotti di stagione, che d'estate potrebbe essere la frutta. Il fatto da tenere presente è che i turisti stranieri gradiscono molto questo tipo di omaggi e ne rimangono sorpresi più di quanto, noi italiani abituati a certi prodotti, possiamo pensare.

5.3. Alcune esperienze di associazioni di categoria

5.3.1. "Tipico a Tavola", il marchio di Confesercenti: dai ristoranti alla ricettività

Dall'intervista con Giulia Gervasio

Il marchio "TIPICO A TAVOLA. Emilia-Romagna, tradizioni e sapori mediterranei" nasce dall'esigenza di una parte dei ristoratori di valorizzare e promuovere lo sviluppo della cultura enogastronomica

del territorio emiliano-romagnolo, attraverso ricette e prodotti tipici. Si può dire che sia un marchio di qualità ma anche di identità.

TIPICO A TAVOLA è un marchio di garanzia per i consumatori, poiché identifica i ristoranti che assicurano il rispetto dei requisiti di qualità fissati da un apposito disciplinare riguardanti il menù, i prodotti, il personale, il locale, la professionalità e le competenze. È ideato e realizzato dal **CAT Confesercenti Emilia-Romagna** ⁽⁵⁾ e **rilasciato dalla Federazione Italiana Pubblici Esercizi (FIEPET) regionale** ⁽⁶⁾.

TIPICO A TAVOLA è sostenuto dal **Conservatoire International des Cuisines Méditerranéennes** ⁽⁷⁾, importante istituzione internazionale che ha tra i suoi scopi quello di proteggere e divulgare il patrimonio delle cucine e dei prodotti mediterranei. Inoltre il progetto è stato anche appoggiato dalla **Regione** e dall'**APT** servizi.

L'idea è nata dai responsabili dei ristoratori all'interno dei comitati con cui si ramifica Confesercenti; la nascita vera e propria risale a

(5) È il Centro di Assistenza Tecnica alle imprese del commercio e del turismo, che si occupa di indagini di mercato, banche dati di settore, promozione e sviluppo del commercio elettronico, informazione sulle opportunità di finanziamento alle imprese; formazione e aggiornamento professionale e altre attività di servizio inerenti il settore del commercio e turismo, così come previste dal suo statuto. È autorizzato ad operare, ai sensi delle leggi nazionali e regionali, con deliberazione della Giunta Regionale dell'Emilia-Romagna n. 2731 del 1999.

(6) È la Federazione nazionale degli esercenti pubblici della somministrazione di alimenti e bevande. Rappresenta i ristoranti, i bar, le pizzerie, le discoteche, le gelaterie, le pasticcerie e i pub. È firmataria del contratto di lavoro nazionale del settore turismo. Promuove e valorizza l'immagine enogastronomica della nostra ristorazione nel rispetto della qualità e della tradizione territoriale.

(7) Il Conservatorio Internazionale delle Cucine Mediterranee (Conservatoire International Des Cuisines Méditerranéennes o CICM) è un istituto internazionale, con sede a Marsiglia, che riunisce enti pubblici, università, organizzazioni professionali dell'area mediterranea e che ha come proprie finalità quelle di informare ed istruire le persone a un consumo consapevole e di recuperare, proteggere e fare conoscere il patrimonio ricco di conoscenze, di pratiche, di tradizioni agroalimentari dei popoli che abitano le rive del Mediterraneo. Il Conservatorio Internazionale delle Cucine Mediterranee è un luogo di riflessione multidisciplinare e di messa in valore dei prodotti e delle varie cucine, anche attraverso lo studio e la realizzazione di eventi su tutti i temi legati all'alimentazione, dalla formazione, l'igiene, la dietetica fino alle ripercussioni economiche sull'occupazione. Aderiscono al Conservatorio realtà di diversi Paesi dell'area del Mediterraneo: Spagna, Cipro, Francia, Grecia, Israele, Italia, Libano, Malta, Palestina, Tunisia e Turchia.

Per queste motivazioni CAT Confesercenti Emilia-Romagna ha individuato nel Conservatoire il partner ideale per la realizzazione del marchio "TIPICO A TAVOLA. Emilia-Romagna, tradizioni e sapori mediterranei" che qualifica i ristoranti che s'impegnano a valorizzare e promuovere lo sviluppo della cultura enogastronomica del territorio emiliano-romagnolo.

novembre del 2009. Con il patrocinio di FIEPET si è partiti da venti ristoranti pionieri molto motivati, con cui si è intrapreso un percorso: gli obiettivi macro erano quelli sia di promuovere il marchio, che soprattutto di fare crescere le imprese in questa direzione.

I locali che intendono aderire devono condividere e sottoscrivere il **disciplinare del Tipico a Tavola** ed inviare la richiesta di adesione ⁽⁸⁾.

5.3.1.1. *Le caratteristiche del marchio* ⁽⁹⁾

I requisiti da rispettare per l'acquisizione e il mantenimento del marchio "Tipico a Tavola" riguardano:

- il menù
- i prodotti
- il personale
- il locale
- la professionalità e le competenze.

Il ristorante deve garantire nel proprio menù una proposta di almeno **tre piatti e un vino che sia espressione della cucina locale**.

I piatti e i cibi ripropongono o rinnovano le ricette della tradizione anche attraverso l'utilizzo dei prodotti tipici, tradizionali, locali (della Provincia, meglio se del territorio comunale). In particolare, laddove possibile, la "pasta" deve essere fresca e fatta a mano.

La proposta di pasto tradizionale "Tipico a Tavola" deve essere graficamente riconoscibile o all'interno del menù stesso, evidenziando i singoli piatti, oppure presentata su una apposita carta con il marchio evidenziato. Non è obbligatorio presentare un menù degustazione, ma è consigliato farlo.

Per la proposta di pasto completo tradizionale "Tipico a Tavola" devono essere riportate informazioni adeguate al consumatore sulla tipicità dei piatti, delle ricette, dei prodotti, sulle modalità di preparazione e sul legame col territorio.

I prodotti utilizzati per la preparazione dei piatti "Tipico a Tavola" devono essere prevalentemente freschi, di origine locale e la loro provenienza deve essere garantita. In particolare devono essere utilizzati anche prodotti di queste tipologie:

1. **Prodotti locali** provenienti dalle aziende del territorio comunale o provinciale;

(8) Dall'intervista a Giulia Gervasio di Confesercenti.

(9) Estrapolato dal disciplinare del marchio presente on-line.

2. **Prodotti agroalimentari tradizionali**, così come definiti dall'elenco annuale pubblicato dalla Regione Emilia-Romagna "Elenco dei Prodotti Agroalimentari Tradizionali dell'Emilia-Romagna": prodotti delle Province dell'Emilia-Romagna "le cui metodiche di lavorazione, conservazione e stagionatura risultano consolidate nel tempo, praticate sul territorio in maniera omogenea e secondo regole tradizionali, comunque per un periodo non inferiore a 25 anni". Questi prodotti sono presenti nell'"Elenco dei Prodotti Agroalimentari Tradizionali dell'Emilia-Romagna", pubblicato annualmente dalla Regione Emilia-Romagna. Questi prodotti possono essere utilizzati per la preparazione dei Piatti e cibi "Tipico a Tavola".

3. **Prodotti tipici** del territorio a marchio DOP, IGP, IGT, DOC, DOCG, STG.

Il personale deve essere in grado di illustrare con cortesia e competenza la proposta di menu "Tipico a Tavola" e quindi di valorizzare i piatti della tradizione nella loro preparazione e presentazione alla clientela.

Il locale deve riportare in modo visibile l'adesivo/vetrofania del marchio e avere a disposizione della clientela il materiale illustrativo relativo. Il locale deve mettere a disposizione della clientela eventuale materiale illustrativo dei piatti proposti.

Il titolare e il personale dell'azienda devono possedere e aggiornare le proprie conoscenze e competenze relativamente ai principi del marchio e delle proposte, in termini di prodotti e di piatti, della cucina locale. A tal fine il titolare e il personale addetto dovrà frequentare nell'arco di un biennio almeno un seminario o corso di formazione organizzato o promosso da soggetti autorizzati dal Comitato Tecnico-Scientifico del progetto "TIPICO A TAVOLA. Emilia-Romagna, tradizioni e sapori mediterranei".

Un **Comitato tecnico-scientifico** presiede e vigila sulle attività collegate al marchio, promuovendo iniziative formative e di aggiornamento e verificando il rispetto dei requisiti.

Confesercenti offre inoltre alle sue piccole e medie imprese socie che vogliono aderire, alcuni strumenti di promozione gratuiti:

- un sito web (guida on-line per ora solo con i 20 ristoranti pionieri, servizio di foto, grafica e rielaborazione testi);
- una guida cartacea;
- 2 momenti di alta formazione all'anno.

Il marchio "TIPICO A TAVOLA. Emilia-Romagna, tradizioni e sapori mediterranei" è gestito da un Comitato Tecnico-Scientifico composto da un rappresentante del CAT Confesercenti Emilia-Romagna, da un rappresentante del Conservatorio delle Cucine Mediterranee, dal

Coordinatore della FIEPET Emilia-Romagna, da un rappresentante FIEPET per ognuno dei territori che aderiscono al progetto.

Il Comitato Tecnico-Scientifico esamina le domande di richiesta di adesione al progetto e rilascia eventuale attestato di ammissione; decide, con un proprio regolamento, le modalità di controllo sul possesso e il mantenimento dei requisiti da parte delle imprese aderenti; decide inoltre sui percorsi formativi richiesti all'art. 6 ("La professionalità e le competenze") e sull'organizzazione di eventi promozionali del marchio. Nello svolgimento delle sue attività, il Comitato potrà avvalersi di consulenti e professionisti (giornalisti esperti di enogastronomia, esperti di storia della cucina regionale).

5.3.1.2. *Il bilancio dopo un anno di vita*

- Gli aderenti sono triplicati: ora sono 68.
- Il sito raccoglie 220 ricette e 68 vini ed è molto visitato. Presto sarà in inglese.
- Gli incontri di alta formazione realizzati sono stati 2: uno presso Casa Artusi, dove associazioni di agricoltori hanno presentato i loro prodotti ai ristoratori, in modo tale da rendere più facile la reperibilità dei prodotti di qualità; l'altro incontro presso l'università di Colorno (Parma) durante una Convention dei giovani Ristoratori, dove si è tenuto un cooking show di piatti emiliano-romagnoli con due chef stellati. Entrambi gli incontri hanno visto la presenza di una quarantina di ristoratori.
- Le imprese per lo più a conduzione familiare che hanno aderito al progetto, offrono risposta ad ogni tipo di esigenza e interesse, in quanto la rete interessa diverse zone della Regione che vanno dal mare, al fiume, alla collina, al contesto rurale; inoltre hanno un'accoglienza diversa a seconda della domanda dei turisti (famiglie, coppie, vegetariani, celiaci ecc.).
- A dicembre uscirà una nuova guida con i ristoranti aderenti, con una versione inglese a cura di APT servizi.

5.3.1.3. *I passi successivi*

Per il futuro Confesercenti si impegna a garantire continuità al progetto fornendo i servizi promessi e facendo il tramite per i soci. Ma, forte del successo, pensa già ai propri soci che invece operano nella ricettività: nel cassetto c'è in progetto di estendere il marchio

agli alberghi. Per ora i ristoranti che offrono il servizio di pernottamento aderenti al marchio sono 3 su 68 e sono Locande.

5.3.2. Alberghi Tipici Riminesi

Dall'intervista al presidente Leandro Coccia

La prima pagina del sito dell'associazione Alberghi Tipici Riminesi titola 'La Vacanza tipica Riminese, guarda, gusta, vivi intense emozioni!'. Infatti la nascita nel 2009 di questa iniziativa fonda le sue radici nella consapevolezza che le esigenze del turista balneare sono cambiate: non cerca più un soggiorno stanziale ma vuole vivere un'esperienza, vuole 'vivere il territorio'. Oltre al mare, gli Alberghi Tipici propongono anche visite nell'entroterra collinare presso borghi, agriturismi e castelli.

Gli Alberghi Tipici Riminesi sono vicini al mare, un po' casa un po' alberghi, offrono un'ospitalità familiare con gastronomia tipica e si caratterizzano per l'atmosfera calda ed autentica: sono strutture con un'anima tipica del luogo e si propongono di valorizzare e promuovere lo sviluppo dell'ospitalità familiare e della cultura del territorio riminese. Quello che vendono quindi, non è più solo la spiaggia, il sole e il proprio albergo ma anche il territorio inteso nel suo complesso.

Questa esperienza è nata da un gruppo di albergatori che si sono resi conto che il destino di ognuno di loro era fortemente legato alla sopravvivenza dell'altro e che per questo hanno capito che la competizione cieca e spietata, tipica fra albergatori, era uno spreco di energie perché la personale sopravvivenza all'interno del contesto dipende dalla **sopravvivenza del contesto** stesso.

Di fatto questa novità che si è affacciata sul mercato, pur essendo innovativa, è legata alle radici della professione alberghiera così come è nata agli inizi dello sviluppo turistico di Rimini, caratterizzato dai valori dell'ospitalità calda, dell'accoglienza gratuita. Si tratta in un certo senso quindi di un **rilancio della professione dell'albergatore**, recuperando i valori che hanno fatto la forza del turismo in riviera.

Il disciplinare che si sono dati è fortemente indicativo di quanto recuperi i valori dell'ospitalità riminese in quanto prevede che:

- l'albergo sorga a Rimini in **prossimità del mare**;
- la struttura dell'albergo sia definibile come 'struttura senza architetti' in quanto la storia dello sviluppo turistico è testimoniata dallo **stile vernacolare** (o architettura spontanea), dato ad esempio dall'aumento dei piani di un edificio per poter ospitare più persone;
- la **gestione** sia **familiare** con un'accoglienza anch'essa familiare;

si tratta quindi di Piccole e Medie Imprese, in cui gli ospiti sono ancora chiamati per nome e non per numero di camera;

– la **cucina** proposta nei menu sia **tipica** con prodotti locali a km 0 o a filiera corta in quanto più freschi e meno trattati con conservanti, pesce fresco, prodotti DOP e IGP in quanto portatori di una garanzia di qualità e DeCO⁽¹⁰⁾ per valorizzare l'opera dei Comuni; si ritiene che a comporre quell'esperienza di cui il turista moderno è in cerca, ci sia anche il valore aggiunto dell'emozione di assaporare cibi freschi e genuini;

– la personalità e l'atmosfera siano autentiche, legate alle **radici del territorio**, e che ciò sia percepibile fin dall'ingresso nell'albergo o attraverso mobili simbolo;

– il modello gestionale sia riminese con **atmosfera accogliente**, "calda" e relazionale;

– si abbiano alle spalle almeno **5 anni di gestione alberghiera** consecutivi e che l'immobile sia di proprietà. Questo punto nella sua rigidità vuole però ovviare il problema importante nella continuità, creato dal fenomeno dell'alto turn over nella gestione degli alberghi in affitto.

Inoltre ogni giorno nel periodo estivo vengono proposte escursioni nell'entroterra, una al pomeriggio e una alla sera. Le escursioni vengono prenotate dai turisti presso l'albergo in cui soggiornano e le richieste vengono tutte convogliate telematicamente ad un'agenzia che in tempo reale ha il polso della situazione e che di conseguenza le organizza. Le escursioni più partecipate, in ordine di gradimento per numero di richiedenti, sono quelle con meta San Marino, Sant'Arcangelo di Romagna e Gradara. Negli alberghi aderenti vengono organizzate degustazioni e dimostrazioni. Il progetto, ci tiene a precisare Leandro Coccia, presidente dell'Associazione Alberghi Tipici Riminesi, è prima culturale che economico.

L'associazione è partita a maggio 2010 con 41 alberghi. Non si punta all'aumento degli aderenti, in quanto numeri più alti potrebbero snaturare l'essenza e la gestione stessa dell'associazione che si basa sul volontariato dei soci. Si ritiene, però, che in prospettiva il progetto di sviluppo sarà creare una segreteria centralizzata per le prenotazioni dei pernottamenti, aprendosi così all'incoming.

Non appena nati si sono subito associati all'Unione di Prodotto della Costa con cui partecipano a fiere assieme ai Comuni della riviera che vanno da Comacchio e Cattolica. Quello in cui Leandro Coccia

(10) DeCO: Denominazione Comunale.

crede di più è che lo sviluppo dell'impresa è legato allo sviluppo del territorio: per questo gli impegni delle aziende non possono essere solo per la propria crescita economica, ma devono anche essere rivolti alla comunità. Per fare ampliare gli orizzonti della propria azione i muri da abbattere sono l'eccessivo individualismo degli imprenditori che produce invidie nei confronti dei vicini portando a conseguenze deleterie per il loro lavoro.

Il percorso è ancora lungo e la formazione è costante: essere alberghi tipici non è ancora una dichiarazione di uno stato di fatto ma un obiettivo. Le problematiche che Leandro Coccia riscontra sono la scarsa fiducia dell'investimento in un'attività alberghiera, dovuta a generali incertezze nelle prospettive di mercato delle PMI, in quanto ritenute fragili, tanto che in futuro saranno accorpate a strutture più grandi e con radici internazionali; inoltre nota che gli albergatori non godono di un'adeguata considerazione da parte dei cittadini riminesi, della pubblica amministrazione ed è necessario quindi che gli albergatori si diano da fare per recuperare questi rapporti a beneficio dell'intero sistema.

5.4. I progetti regionali

Dall'intervista a Valentino Bega (Assessorato all'Agricoltura)

Alcuni studi dimostrano che il **cibo** è un trend turistico e che la ristorazione di qualità risulta essere la seconda motivazione nella scelta di un viaggio dopo la scelta del luogo.

Esistono inoltre gruppi di persone, chiamati "**tribù verticali**", i cui membri condividono uno stesso interesse (sport, attività, natura, cibo ecc.), si scambiano informazioni e consigli in rete e in maniera del tutto anarchica e spontanea organizzano dei raduni nel luogo dove possono "praticare" il loro interesse che è quindi lo scopo principale del loro "fare turismo". Un fenomeno che meriterebbe un approfondimento specifico.

Il trend di crescita turistica della costa emiliano-romagnola è calato moltissimo a causa della concorrenza del mercato estero (ad esempio costa meno andare in Costa Brava) ma anche dell'indebolimento progressivo negli anni delle motivazioni alla base della scelta di trascorrervi le vacanze. Secondo Valentino Bega, il futuro a cui la costa deve puntare è la valorizzazione e/o ripristino della buona cucina tipica, in quanto il cibo è un forte coadiuvante dell'aspetto turistico, poiché laddove si mangia bene, i turisti vivono delle emozioni forti che vogliono trasmettere una volta tornati a casa e lo fanno

attraverso il **passaparola**. Ultimamente è meno forte l'immagine del bel mare, della tranquillità e si è attenuata la fama di luogo in cui si mangia bene perché i ristoratori propongono cibi standardizzati che non appartengono al territorio. Da un'indagine fatta sui fornitori della ristorazione si è notato che il 15% di vino rosso consumato sulla costa è il Nero d'Avola (siciliano) e che il salume più affettato è il Salame Milano. Il fattore positivo che è rimasto alla riviera romagnola, su cui si può ancora influire, è **il cibo**, ma sempre in stretto legame con l'entroterra agricolo, attraverso per esempio visite alle aziende di produzione.

In linea con queste considerazioni e conformemente alla volontà di spinte dal basso, verrà presentato un Manifesto della buona cucina in Emilia-Romagna all'interno del progetto "Un mare di sapori" che consta in un decalogo etico che il ristoratore stesso abbraccia e del cui rispetto si fa garante. Non si tratta di un disciplinare di una certificazione, perché si è notato che ciò che conta è il passaparola soprattutto nelle recensioni sui blog, sui forum o su Twitter. Per questo il manifesto "Mani di questa terra" non è un logo, né un marchio ma un payoff, che verrà esteso dalla costa a tutto il territorio regionale.

"Wine & food festival" è un progetto che organizza una cinquantina di eventi legati al prodotto tipico su tutta la costa. Il rischio del progetto, secondo Bega, è che si moltiplichino il numero di eventi senza tenere conto della **qualità** degli eventi stessi, con il conseguente forte rischio di perdita di valore dei prodotti anche se l'intento primario del progetto è la loro promozione e messa in luce.

Non bisogna dimenticare che il cibo è anche **cultura**.

5.4.1. Mani di Questa Terra

In Emilia-Romagna le persone che mangiano cibi della cucina locale sono sempre meno; la Regione conscia di questo problema ha deciso di farsi carico della questione cercando di aggregare i ristoratori per far riscoprire la cucina tradizionale e lo fa attraverso il Manifesto della Cucina Tipica.

Un altro dato che si vuol tentare di contrastare è l'alta percentuale di giovani (60%) che impara a mangiare fuori casa, ovvero nei fast food, pizzerie e nei vari ristoranti etnici. Una delle cause di questo fenomeno è da ricercare nel vuoto lasciato fra la cucina tradizionale e le nuove mode culinarie in crescita.

Secondo Valentino Bega il Manifesto non vuole "snobbare" le nuove abitudini ma poiché si crede fortemente che attraverso la tradizio-

ne si veicola la propria identità, allora il Manifesto punta a valorizzare ed incoraggiare la tradizione.

Il Manifesto della cucina tipica non è né una guida né un marchio ma un impegno sociale ed economico che il ristoratore si assume liberamente, affermando di condividere nel proprio lavoro principi etici e comportamentali: “Un mare di sapori” consta di un decalogo etico che il ristoratore stesso abbraccia e del cui rispetto si fa garante in prima persona. Non si tratta di un disciplinare per ottenere una certificazione, perché si è notato che ciò che conta di più per i consumatori è il passaparola attraverso le recensioni sui blog, sui forum o su Twitter.

Non sono ancora state aperte le iscrizioni perché rimane da definire la questione se aprire l’iniziativa al web 2.0 o rimanere al web 1.0, ma alle diverse presentazioni e seminari ci sono stati migliaia di aspiranti aderenti. La presentazione ufficiale è stata a Rimini nel febbraio del 2010. In quanto si contano 25.000 somministratori di cibi e bevande in tutta l’Emilia-Romagna, i promotori confidano che l’adesione sarà alta.

I primi 7 incontri del 2009 si sono svolti soprattutto lungo la costa (tranne uno tenutosi a Forlimpopoli), perché qui risiede la maggior parte della ristorazione.

Un punto di criticità del progetto è il fenomeno rilevato da Conartigianato e Confcommercio, che riguarda l’**elevato turnover** dei ristoratori a Ravenna nella gestione degli esercizi (ma verosimilmente analogo lungo tutta la Costa), in quanto il periodo medio di durata di una gestione si aggira attorno all’anno e mezzo; altro punto a sfavore, che assieme al precedente non garantisce una continuità e quindi affidabilità, il numero di addetti alla gestione di provenienza locale è sceso sotto il 60%.

5.4.2. È un mare di sapori

Mentre il Manifesto punta sull’operatore, questa iniziativa è invece rivolta al consumatore. Essa ha comunque l’intento di sensibilizzare l’operatore turistico e di spronarlo, in questo caso, come conseguenza dell’interessamento dei propri ospiti già stimolati dagli eventi del cartellone dell’iniziativa. Essa inizialmente era nata con un fine commerciale, in quanto si voleva approfittare dell’abbondante presenza durante il periodo estivo di turisti stranieri per poter promuovere i prodotti del territorio; in seguito si è capito che invece bisogna partire dall’operatore.

A migliaia hanno seguito l'evento ma nella cornice di "è un mare di sapori", la proposta che ha riscosso più successo perché più socializzante, è stata un originale torneo di biglie. Tenuto in 500 bagni sparsi su tutta la costa, aveva come particolarità la sostituzione delle classiche foto di ciclisti con le immagini dei prodotti tipici.

Anche la versione on-line ha riscosso il suo successo con 40mila partite giocate in tutta Italia.

5.4.3. *Collaborazione fra Assessorato al Turismo e Assessorato all'Agricoltura*

Fra i due Assessorati esistono da tempo iniziative comuni; è importante che tutti assumano la consapevolezza che il cibo costituisce un valore identitario che crea un brand e che la condivisione del valore culturale e territoriale del cibo possa costituire la base della collaborazione.

Altro punto di incontro dei due settori potrebbe essere la programmazione della gestione dei fondi europei.

5.4.4. *Proposte*

Il punto che racchiude tutto, secondo Bega, sta nel condividere il risveglio generale dell'attenzione al tema dell'enogastronomia. Da ciò si snocciolano diverse iniziative e azioni:

- rilanciare le Strade dei Vini e dei Sapori, in quanto forme di aggregazione di imprenditori;

- diffondere il Manifesto della Cucina Tipica, in quanto innovativo rispetto a molti altri che in definitiva sfociano nella realizzazione di guide tradizionali che però a fronte dei nuovi mezzi di comunicazione interattivi stanno diventando man mano sempre più obsolete; infatti all'interno del progetto vi è la proposta di creare lo spazio sul sito del Manifesto dove, oltre a dare la possibilità all'ospite di commentare l'esperienza che ha avuto nel luogo dove è stato e assegnargli quindi un rating, vi è anche il modo di poter mettere in relazione diretta il consumatore desideroso di informazioni e il ristoratore che in questo modo "ci mette la faccia". La differenza, quindi, rispetto ad un sito di recensioni classico in cui il consumatore diventa il "giudice" di un esercizio, sta nel fatto che qui viene data la possibilità al consumatore di interagire con il gestore. La conseguenza di ciò è che sempre di più i consumatori si affideranno a mezzi come questo e gli albergatori o

ristoratori che non vogliono entrare in questa logica per il timore che sia un'arma a doppio taglio, in realtà faranno enormi passi indietro rispetto al mercato. Questo fenomeno interessa soprattutto le associazioni di categoria, che non devono temere di perdere consenso da parte dei loro iscritti, ma devono sempre di più puntare sulla dinamica innovativa della loro base associativa;

- individuare le iniziative spontanee già esistenti provenienti dal basso che vanno in questa direzione e valorizzarle mettendole sul mercato e rimettendo in circolo le tradizioni. Questo punto parte dalla consapevolezza che il substrato culturale esiste, ma che si sta perdendo e per questo deve essere rigenerato;

- alla luce del successo del Forum Nazionale del 2006 sul turismo enogastronomico in Emilia-Romagna, proporre una nuova edizione con il tema “Vendere il territorio rurale, è possibile!”. Il problema in questo campo è che esistono tante micro reti locali che però non comunicano fra di loro, in quanto non colgono l'opportunità che immettendosi in una rete più ampia, creano un brand e una maggiore visibilità. Lo scopo quindi del forum è radunare tutti gli stakeholders della rete enogastronomica: agricoltori, agriturismi, artigiani, commercianti, tour operator/organizer per metterli in relazione fra loro.

5.4.5. Relazioni con Slow Food

Tra l'Assessorato all'Agricoltura e Slow Food esiste un rapporto storico che ha interessato alcune iniziative, come ad esempio: Salone del Gusto (anche nel 2010); “Cheese” a Bra; Figli di un Bacco Minore (fino al 2009); “Slow Food on film”.

Esistono, però, alcuni punti che distanziano le azioni, in quanto, ad esempio, Slow Food è contro i consorzi per prodotti. Infatti l'alternativa promossa da Slow Food risiede nei Presidi che tutelano prodotti di nicchia e che l'Associazione vorrebbe rimanessero tali in quanto si ritiene che le realtà più piccole tutelino maggiormente la qualità. Secondo Valentino Bega, questo punto di vista va a discapito della crescita anche economica di questi produttori di nicchia.

5.5. Il manifesto “Mani di Questa Terra”

Secondo l'ideatore del manifesto “Mani di Questa Terra”, il prof. Giancarlo Dall'Ara (docente di Marketing del Turismo presso l'Università di Perugia), l'Italia deve sfruttare le aspettative che dall'estero si

creano; ad esempio una rivista britannica (Travel Trade) in un articolo su Cesena valorizza la piccola città italiana per la possibilità di farsi una passeggiata, bere un cappuccino e per la certezza di mangiare bene, in quanto è difficile mangiare male in un piccolo centro d'Italia.

Sempre in linea con questo, secondo Dall'Ara, bisognerebbe sfruttare il fatto che molti termini culinari usati a livello mondiale sono italiani, ma facendo sì che al termine corrisponda esattamente un prodotto originale in tutto il mondo, per non rischiare, quindi, la svalorizzazione.

Inoltre in questo periodo di crisi bisogna puntare sui **settori** che invece sono **in crescita** come l'**enogastronomia**.

I turisti chiedono le stesse cose di 10 anni fa ma le aspettative sono differenti poiché nel tempo la domanda turistica si è evoluta ed è cambiata. Essa oggi si compone di tre esigenze:

1. I turisti vogliono fare un'**esperienza**: quindi non si accontentano più di essere fruitori di un servizio ma vogliono che il servizio sia personalizzato, perciò irripetibile. Economia dell'esperienza.

2. Vogliono **vivere il territorio**: il piatto che mangiano e l'ambiente in cui lo mangiano devono raccontare loro il territorio.

3. Cercano la **convivialità**: l'accoglienza col sorriso.

Per questi motivi la Regione Emilia-Romagna punta alla ristorazione e alla promozione dei prodotti tipici del territorio e quindi sul **carattere identitario** che ne scaturisce, facendone una questione culturale. In concreto vuole valorizzare i ristoratori che hanno fatto questa scelta, distinguendoli dagli altri. Per farlo, ha scartato l'idea del marchio perché diverrebbe l'ennesimo, con il conseguente aumento della confusione e disorientamento del pubblico, e ha abbracciato l'idea di un manifesto. Questo Manifesto vuole essere una proposta a coloro che vanno già in questa direzione; applicabile a piccole realtà perché quelle che lavorano con i grandi numeri sono costrette a ricorrere a procedure rigide e quindi alla standardizzazione del servizio e al "raffreddamento" dell'accoglienza. Quindi, i ristoratori che abbracciano il manifesto, condividono già quei valori.

Questi valori non sono in realtà di per sé rivoluzionari per chi ha creduto da sempre nelle tradizioni, la vera rivoluzione sta nel modo in cui comunicarli che passa per i moderni mezzi ma che si basa sul "vecchio" valore dimenticato della reputazione: la qualità la fa il ristoratore che tiene alla propria reputazione.

La garanzia del rispetto di questi valori si basa sulla legge della reciprocità: se la loro esperienza è stata positiva, si sentono in dovere di restituire "il favore" esternando le loro impressioni positive e con-

sigliando ad altri la stessa esperienza, attraverso i mezzi di comunicazione e nelle sedi di scambio di opinioni utilizzati oggi (forum, blog, ecc.).

Fino ad ora l'approccio standard ha stabilito criteri che possano essere validi ovunque, facendo della qualità un assoluto; ma in questo modo tutto ciò che è tipico si omologa al resto, perché adottato anche in altri contesti nel mondo. Ciò che invece distingue questo Manifesto a cui, ai ristoratori, si chiede di aderire è che non prescrive uno standard qualitativo ma un insieme di valori, che per il fatto di essere tali non sono soggetti ad omologazione e non richiedono obblighi ma una dichiarazione di conformità. Le piccole e medie imprese si trovano così, davanti non ad un ennesimo approccio alla qualità fatto di procedure burocratiche e regole, ma ad una semplice valorizzazione della tradizione nel loro lavoro in maniera leggera, poiché tali valori attengono alla cultura, non sono aggiunti; quindi non devono fare altro che continuare a fare bene le cose che sanno già fare bene, ma per le quali magari hanno perso smalto e in tal caso è più che altro un incentivo a recuperarle.

5.6. È un mare di sapori

L'iniziativa consta in un ricco carnet di eventi tutti diversi che hanno però, come filo conduttore la promozione del patrimonio di eccellenze enogastronomiche della Regione. L'Emilia-Romagna esprime un patrimonio enogastronomico di grande valore con 20 DOC e DOCG, 26 prodotti DOP e IGP e centinaia di prodotti tradizionali. Per promuoverne il valore presso un vasto pubblico, la Regione ha scelto di capitalizzare le potenzialità di target territoriali della riviera emiliano-romagnola con l'iniziativa "è un mare di sapori". Gli obiettivi si possono così riassumere:

- **accrescere la conoscenza** e stimolare il consumo delle eccellenze agroalimentari regionali;
- **valorizzare** i vini ed i prodotti tipici 'usandoli' come testimonial su tutta la riviera adriatica, della cultura e del territorio regionale.

La scelta del luogo dove focalizzare l'iniziativa è dovuta al fatto che la costa emiliano-romagnola accoglie ogni anno milioni di turisti italiani e stranieri (attorno ai 40 milioni di presenze) che rappresentano uno straordinario bacino per una valida azione promozionale e di valorizzazione del patrimonio enogastronomico.

La strategia si è basata sull'**incontro** 'della piazza', il luogo che esprime di più il senso della convivialità e dell'aggregazione intorno

al cibo. Il brand evoca volutamente il mare, quindi l'estate, e riporta immediatamente l'immagine del gusto che l'Emilia-Romagna mette in tavola.

5.6.1. Qualche dato

	2009	2010
Durata	30 giugno – 12 settembre	3 luglio – 26 settembre
Numero eventi	Circa 50	Circa 64
Quali e il numero delle giornate	1. I "racconti da mangiare" di Koinè (4) 2. Tramonto di vino (6) 3. Fuoco al Mito (4) 4. Emilia-Romagna Noir (4) 5. Insieme a Vito (4) 6. Cheftochef (3) 7. Torneo internazionale di biglie (19) 8. Grande evento finale del I Torneo Internazionale delle Biglie	1. Fuoco al mito (6) 2. Linguàza, "l'uomo è ciò che mangia" (L. Feuerbach) di e con Ivano Marescotti (4) 3. Amarcord... Film da Gustare (6) 4. Tramonto di vino (6) 5. Notte Rosè (1) 6. Sere d'estate fresche di vino (6) 7. Torneo Internazionale di biglie (25) 8. Sagra della vongola (8) 9. Grande evento finale del II Torneo Internazionale delle Biglie (2)

5.6.2. Descrizione degli eventi

Il cibo sale sul palcoscenico con lo spettacolo teatrale "**A buon mercato. Racconti da mangiare**" in cui la compagnia di attori Koinè, racconta in forma drammatica la storia dei rapporti fra prodotto, produttori e produzione delle eccellenze dell'Emilia-Romagna.

Tramonto di...vino, è un evento itinerante di presentazione dell'edizione 2009/2010 delle Guide ai migliori vini dell'Emilia-Romagna selezionati dall'Associazione Italiana Sommelier, con la degustazione guidata dei vini selezionati abbinati ai prodotti tipici a marchio della regione.

Fuoco al mito, proposto sia nell'edizione 2009 che 2010, propone invece di assistere alla cottura di una forma di Parmigiano Reggiano in spiaggia e alla sua marchiatura. Si tratta di un "mito" in quanto la cottura del Parmigiano Reggiano è un rito che si ripete uguale nel

tempo da 8 secoli: i casari continuano come allora a fare il formaggio solo con latte, caglio, fuoco e arte.

La rassegna di presentazione di gialli ‘da mangiare’ firmati da 15 autori emiliano-romagnoli che hanno giocato col gusto e col delitto è **Emilia-Romagna Noir**. L’Assessorato all’Agricoltura ha messo insieme 15 racconti inediti nel libro “Il gusto del delitto”, in cui si intrecciano storie dal sapore tragicomico, grottesco, noir ma con sempre al centro del mistero un sapore e un prodotto.

A quattrocento anni dalla morte del suo ideatore Giulio Cesare Croce, è ritornato sul palcoscenico Bertoldo e le sue storie con la messa in scena di “**Il Lamento del Porco. Bestiario emiliano della fame e della sazietà**”, in un monologo interpretato dal comico bolognese Vito.

I cuochi stellati regionali dell’associazione **Cheftochef emiliano-magnacuochi**, hanno proposto piatti a metà fra innovazione e tradizione e frutto del matrimonio tra DOP e IGP della terra con il pesce del Mar Adriatico.

Il **Torneo Internazionale delle Biglie** consta di gare di biglie sulla sabbia presso i bagni di tutta la costa, dai lidi ferraresi a Cattolica. La particolarità sta nel fatto che nelle biglie, invece dei campioni delle due ruote, ci sono i 26 prodotti tipici della Regione. Le gare sono state condotte da un team di professionisti, che durante il gioco ha coinvolto 3000 bagnanti piccoli e grandi, davano informazioni anche curiose sui prodotti tipici.

L’advergame è un gioco on-line disponibile sul sito www.unmare-disapori.com che consisteva nel compiere un giro di pista con la propria biglia rispondendo esattamente al maggior numero di domande sui prodotti tipici dell’Emilia-Romagna che comparivano ad ogni sosta della biglia. In palio c’era un weekend di gusto e tanti prodotti DOP e IGP dell’Emilia-Romagna. Le sessioni di gioco sono state oltre 30.000, con oltre 8.000 partite registrate.

Un **inedito monologo teatrale di Ivano Marescotti**, attraverso un reading teatrale, celebra l’agricoltura regionale, ispirandosi ad alcuni scritti di enogastrosofi; ‘linguàza’ perché la lingua unisce tutto: sulla lingua si mescola il mangiare, il bere, la parola, il linguaggio (straniero, dialettale, italiano).

In occasione dell’anniversario dei 50 anni dall’uscita del più celebre film di Federico Fellini, ‘La dolce vita’, si è realizzata la prima **rassegna cinematografica** legata all’Emilia-Romagna, in collaborazione con le Cineteca del Comune di Bologna. La cultura emiliano-romagnola ha sempre espresso grandi registi, grandi film e grandi prodotti enogastronomici conosciuti in tutto il mondo, infatti in que-

sta rassegna, i film emiliano-romagnoli, mostrano spesso e volentieri momenti conviviali: la tavola imbandita a festa di “Amarcord” o il più modesto ed intimo cucinotto di casa, luogo per eccellenza di ritrovo di tutte le generazioni, come anche un buon bicchiere di vino gustato al tavolo di un bar.

La **Notte Rosè**, abbinata invece alla finale del torneo di biglie, è una festa musicale dedicata agli amanti dei vini rosati dell’Emilia-Romagna degustati con l’Associazione Italiana Sommelier e debitamente abbinati ad alcuni prodotti DOP e IGP del territorio.

Da piccola sagra locale, la **festa della vongola** si è allargata a espositori di tutta Italia che espongono prodotti ittici e gastronomici, artigianato e materiale tecnico per la pesca. Nello stand gastronomico situato nell’area interna del Porto sono proposti la vongola e altri prodotti del nostro mare in piatti preparati e serviti nei modi tipici di Goro. Sempre nei giorni della sagra sono offerti momenti di degustazioni gratuite. In particolare la Grande Vongolata: 3 quintali di vongole veraci, cotte in una grande pentola e servite al momento, gratuitamente, a tutti i visitatori direttamente dai pescatori e volontari.

Un ciclo di 6 incontri per scoprire il gusto di questa terra attraverso il frutto della vite, per conoscerne le caratteristiche, le tipologie e la storia sotto la guida di esperti sommelier, è **Sere d’estate fresche di vino – vista mare**.

5.7. Progetto Ecorutour⁽¹¹⁾: la sostenibilità a braccetto col tipico

A dimostrazione del fatto che il tema della tipicità tocca diversi ambiti, Maura Mingozzi, per l’Assessorato al turismo ci ha descritto questo progetto che all’interno del tema della sostenibilità, considera anche i prodotti tipici: mangiare cucina tradizionale è anche eco-compatibile. Ecorutour, che sta infatti per ‘ecological rural tourism’ è un progetto che sta all’interno del programma europeo di finanziamento LIFE, è rivolto ad alberghi ed imprese turistiche per un’educazione ad una maggiore sensibilità ambientale.

Il progetto europeo LIFE + ECORUTOUR intende incentivare il turismo rurale a basso impatto ambientale nelle aree naturali protette, del Parco del Delta del Po, attraverso un approccio innovativo sul

(11) Ecorutour: Turismo rurale ecocompatibile in aree protette per uno sviluppo sostenibile a zero emissione di gas ad effetto serra.

tema delle emissioni di gas ad effetto serra delle strutture di ristorazione e pernottamento:

- promuovendo la consapevolezza dei consumatori e dei fornitori di servizi turistici, sulle possibilità di migliorare gli standard di rispetto ambientale nei sistemi di trasporto dei beni e turisti e nell’operatività dei servizi offerti;

- fornendo alle pubbliche amministrazioni strumenti utili per costruire procedure adeguate ad un utilizzo sostenibile dei servizi turistici nelle aree rurali e naturali.

Il progetto ha avuto inizio il 1° febbraio 2010, con una dozzina di strutture turistiche e di ristorazione, esclusi gli agriturismi, all’interno del Parco del Delta del Po, che si sono rese disponibili ad intraprendere con loro il percorso verso la sostenibilità per l’ambiente, per un’ottimizzazione della gestione, per essere al passo con gli standard richiesti dal turismo europeo, per migliorare la propria immagine.

Le 12 strutture che (su 90 esistenti sul territorio del Parco) si sono rese disponibili ad iniziare il percorso, si sono inizialmente sottoposte ad analisi quantitative e qualitative approfondite condotte da ARPA Emilia-Romagna, sul loro ‘ciclo di vita’, quindi dall’atto iniziale di composizione del pasto al servizio a tavola. Tale ricerca condurrà ARPA a creare un menu a basso impatto ambientale; l’ufficio di turismo si occuperà della promozione del progetto.

I menu a basso impatto ambientale sono certamente quelli composti da prodotti reperibili il più vicino possibile e quindi da prodotti tipici.

Il punto che si vuole far passare è inserire nelle forniture i prodotti delle imprese del proprio territorio, in modo tale da far crescere anche il contesto in cui si è inseriti.

5.8. Il turismo enogastronomico: l’esperienza dei Tour Operator

5.8.1. *Le volpi ciccione*

Il loro tipo di clientela ha un target alto e molto alto sia economicamente che culturalmente perché è interessato a conoscere il Paese oltre che a divertirsi. Lavorano soprattutto con persone singole, piccoli gruppi e viaggi aziendali di alto livello (v. Microsoft), provenienti soprattutto da Stati Uniti e Australia. I turisti in tour per l’Italia chiedono informazioni, proposte e logistica a loro e siccome l’Emilia-Romagna è una Regione di transito dal nord al sud, propongono

sempre una tappa di uno o due giorni in terra emiliana in cui oltre ad assaggiare e vedere i prodotti e come vengono ottenuti, possono sperimentare anche il “fare”. Inoltre viene sempre fornita una spiegazione storica dei prodotti e soprattutto come riconoscere se sono originali o delle imitazioni; ciò, secondo i riscontri ottenuti dopo il viaggio dai turisti, porta spesso ad una maggiore criticità nell’acquisto – una volta tornati – di prodotti italiani e l’esigenza di acquistare prodotti di qualità.

Il 90% dei pacchetti tocca anche l’enogastronomia emiliana; si tratta perlopiù di tour di un solo giorno; il 30-40% verte unicamente sull’enogastronomia ma è un settore della loro attività in crescita. I prodotti attorno a cui organizzano visite e degustazioni sono: Parmigiano Reggiano, Aceto Balsamico Tradizionale di Modena, prosciutto di Parma (Langhirano), Lambrusco, torta Barozzi (Vignola), ciliegie (Vignola), pasta sfoglia emiliana, culatello, gnocco fritto, tigella e borlenghi.

Organizzano inoltre corsi di cucina per i turisti stranieri. I turisti in visita nei luoghi di produzione spesso acquistano soprattutto l’aceto balsamico in quanto è l’unico che non crea problemi di dogana (così come il Parmigiano Reggiano e la mortadella) o che può essere trasportato via aereo (come il vino che può essere solo portato nella valigia stivata con il rischio di rottura). Questo problema “Le volpi ciccione” lo ovviano fornendo, dove possibile, il contatto nei rispettivi paesi di provenienza di rivenditori di prodotti tipici italiani di qualità.

Non si segnalano rapporti con le Strade dei Vini e dei Sapori dell’Emilia-Romagna, in quanto non garantiscono continuità: la loro efficacia e forza è basata sui finanziamenti che non sempre arrivano e non sono sufficientemente organizzate.

5.8.2. Criticità riscontrate sul campo e proposte

Vi è una mancanza di professionalità turistica nel “vendere” e trasmettere il prodotto enogastronomico. Infatti “Le volpi ciccione” evidenziano il problema dell’esistenza di guide che non ne hanno la qualifica e non sono nemmeno preparate; guide con patentino ma che non sono preparate sull’enogastronomia e non sanno come spiegare ad un turista straniero, proveniente da un’altra cultura anche culinaria e alimentare diversa, il valore di un prodotto tipico; produttori che si improvvisano guide ma che non sono capaci di spiegare il loro lavoro o che a volte non rappresentano del tutto fedelmente la realtà per un proprio tornaconto economico.

Quello che ritengono sia opportuno creare, in questo periodo di espansione del turismo enogastronomico, è la figura di guide turistiche abilitate come operatori turistici già esperti nell'avere a che fare con turisti e nella mediazione interculturale, con in più la specializzazione sull'enogastronomia. Creare questa figura turistica professionale e specializzata, avrebbe anche lo scopo di mettere ordine nel panorama attuale in cui regna il caos perché c'è molto abusivismo.

Questo succede anche per i corsi di cucina: signore che si improvvisano maestre di cucina emiliana e insegnano a casa loro ai turisti stranieri, come realizzare piatti tipici. Oltre all'impreparazione professionale di queste persone vi sono anche problemi legati all'assicurazione in caso di infortuni. Loro forniscono un manualino in cui mettono in guardia i turisti rispetto alle falsità che potrebbero trovare nel loro soggiorno in Italia (v. spaghetti alla bolognese).

1. Ritengono che sia anche opportuno creare una certa mentalità nei produttori per aiutarli a comprendere che aprire il loro lavoro alla visita dei turisti può essere una ricchezza e non un disturbo o un intralcio e che promuovere i veri prodotti tipici crea un ritorno economico e d'immagine molto più interessante, dell'immediato guadagno ingannando i turisti.

2. Gli stessi italiani ed emiliano-romagnoli non conoscono le tipicità del proprio territorio. Questo, secondo loro, si può risolvere migliorando la comunicazione di massa (citano ad esempio la pubblicità fuorviante dell'aceto balsamico di Modena, in cui viene suggerito l'uso sulle fragole come se fosse il vero aceto balsamico tradizionale, con il risultato di un giudizio negativo su entrambi i prodotti).

3. Per la difficoltà che trovano i turisti intercontinentali in Italia di portarsi a casa i prodotti tipici, sia per questioni di peso di trasporto sia logistiche per quanto riguarda il viaggio in aereo, pensano che sia utile facilitare l'acquisto del turista una volta tornato a casa, con tariffe di trasporto forfettarie in accordo con la Regione e un corriere; inoltre si potrebbe creare un'area di acquisti on-line dei prodotti tipici proprio sul sito della Regione Emilia-Romagna.

4. Per aiutare a riconoscere i prodotti tipici italiani nel mondo, propongono una campagna di marketing da parte degli importatori più grossi (v. Parmigiano Reggiano) che consta nel legare al prodotto esposto nei supermercati una brochure in cui è indicato il territorio di provenienza, la proposta di viaggio in visita delle zone di produzione e dintorni e i contatti per richiedere informazioni e prenotazioni.

5.8.3. *Il punto di vista di Firma Tour*

Come TO, si definisce molto sensibile al tema della valorizzazione del territorio, in tutti i suoi aspetti: culturale, ambientale ed enogastronomico, in quanto ha tentato e tenta di innovare la propria proposta in questo senso. Crede molto al valore aggiunto che può portare, anche se il ritorno commerciale assicurato e immediato, è portato da altre iniziative.

Ad esempio in passato, su un catalogo di pacchetti di vacanze al mare, ha inserito una pagina di pubblicità della pesca nettarina, prodotto tipico, con l'offerta di visite alle aziende.

Gli eventi, come sagre e feste, con a tema un prodotto tipico, costituiscono ancora occasioni soprattutto per i residenti e non vengono ancora vissuti come motivi di visita da fuori. Nella loro esperienza, i due pacchetti proposti attorno a tali eventi non hanno riscosso molto successo. Questo può anche derivare dal fatto che la loro vendita avviene tramite agenzie di viaggio, ma i turisti più motivati tendono al "fai da te".

Claudio Passuti di Firma Tour non sa dire il numero di pacchetti che coinvolgono in qualche modo l'enogastronomia perché i pacchetti sono confezionati ad hoc a seconda delle esigenze.

Il modo in cui Firma Tour valorizza i prodotti tipici della Romagna, varia a seconda della tipologia di viaggio:

– Per viaggi di **gruppi chiusi** (turismo della 3^a età), si propongono escursioni con degustazioni e visite presso fattorie. Questa modalità è la più sistematica e ricorrente.

– Per **incentive e turismo congressuale** Firma propone di inserire nel programma dell'evento degustazioni o cene con spiegazione della tradizione che vi è dietro. Questa modalità è legata all'interesse e alla disponibilità del committente.

– Per i **turisti individuali** risulta una proposta che più difficilmente incontra la loro adesione, in quanto essi si servono dell'agenzia solo per prenotare i servizi base e una volta arrivati si organizzano il programma di visite autonomamente.

Inoltre Firma ha in progetto di proporre a coloro che scelgono di prenotare almeno una settimana di mare nel proprio catalogo Romagna Mare, la possibilità di un incontro settimanale gratuito, probabilmente alle saline, di animazione didattica ambientale e culturale e che preveda anche la promozione dell'enogastronomia attraverso degustazioni ed aperitivi. L'intento è quello di dare la possibilità al turista classico della riviera, che vuole mare e spiaggia, di approfondire la conoscenza del territorio, in modo da fargli scoprire una

riviera ricca, oltre che di divertimenti, anche di cultura, ambiente ed enogastronomia. L'agenzia sa molto bene che il ritorno commerciale immediato risulterebbe dall'omaggiare i turisti ad esempio di ingressi gratuiti ai parchi di divertimento, ma crede fortemente che il valore aggiunto insito nel valorizzare il territorio sia di gran lunga più importante e porti ad un beneficio maggiore.

Il progetto ha alla base l'accettazione di due fattori:

- il turista classico sceglie prima di tutto di fare una vacanza in riviera romagnola per la comodità delle strutture balneari, per i divertimenti, per i negozi ma non per il territorio della Romagna;

- il brand mare, spiaggia, divertimenti, negozi è troppo forte e nasconde il mondo della tipicità.

Firma Tour, comprendendo di non poter cambiare questi due macro fattori, sceglie di sfruttarli per proporre alternative: cogliendo l'occasione del soggiorno marittimo porge un invito, offre le condizioni perché il turista si possa interessare.

Secondo la sua esperienza la maggior parte degli acquisti, avviene durante le escursioni nelle fattorie dei gruppi chiusi; per il riscontro che ha, l'acquisto avviene in loco e al momento ma non sa se successivamente, il turista va anche a ricercare il prodotto nei negozi.

Per quanto riguarda il rapporto con le Strade dei Vini e dei Sapori, nel loro lavoro hanno soprattutto contatti con quelle dei Colli di Rimini e di Forlì-Cesena, che si esplicano perlopiù in dirette collaborazioni con le aziende associate alle Strade. Infatti, Claudio Passuti ritiene che le Strade funzionino laddove ci sono forti aziende associate.

L'ostacolo che più di ogni altro, secondo Firma Tour, impedisce l'espandersi chiaro dell'offerta enogastronomica, è la mancanza di concentrazione. Le iniziative e la rinnovata sensibilità a riguardo non mancano, ma il problema della difficoltà di raggiungere il grande pubblico rimane: non si tratta più di creare proposte, ma di metterle a sistema, di organizzarle sotto un unico cappello. La mancanza di un'organicità dell'offerta fa risultare tutte le sollecitazioni non efficaci. Vede la causa di questo problema nella presunzione di ogni stakeholder di aver trovato la risposta giusta alla domanda dei turisti, cadendo così nell'errore di fare concorrenza su questa materia per fidelizzare il proprio cliente, quando in realtà una visione di sistema porterebbe più beneficio.

Passuti ritiene comunque che la materia non sia semplice, perché non è una tematica riconducibile a cose oggettive come può essere un prodotto turistico, in quanto si compone di tanti elementi. Infine ritiene che sia sostanzialmente un problema di come viene percepito dall'esterno il territorio della riviera, ma che fundamentalmente deb-

ba essere rivoltato tutto in positivo poiché di fatto è “un bisogno latente da stuzzicare, in quanto il turismo oggi ha più bisogno di emozioni che di posti letto”.

5.8.4. Food Valley

Dall'intervista con Andrea Aiolfi (Food Valley Travel & Leisure)

La maggior parte delle richieste rispetto alla loro intera offerta, è per tour di un giorno con a tema l'enogastronomia, in particolare per un 90% sui prodotti del Parmigiano Reggiano e il prosciutto di Parma e in parte anche sull'Aceto Balsamico Tradizionale di Modena e Reggio Emilia e sul Culatello di Zibello.

I turisti che accolgono sono per la maggior parte stranieri provenienti da Stati Uniti, Canada, Australia, Gran Bretagna e comunque in generale sono perlopiù anglosassoni di target medio-alto.

Le strutture alberghiere di cui si servono per tenere alto il nome della 'Food Valley', hanno tutte menu tipici e sono di categoria medio-alta. Le attività che organizzano nei tour enogastronomici sono visite alle aziende, degustazione e corsi di cucina e secondo il riscontro delle quotazioni su Trip-advisor il gradimento è positivo soprattutto per quanto riguarda la qualità, l'organizzazione, l'ospitalità e il benvenuto.

Gli acquisti da parte dei turisti avvengono soprattutto laddove c'è uno spaccio anche se essendo turisti intercontinentali, hanno problemi di trasporto di alcuni alimenti per cui alcuni prodotti non vengono acquistati. Per ovviare il problema però, alcuni turisti se li spediscono a casa.

La collaborazione con le Strade dei Vini e dei Sapori avviene soprattutto con la Strada del Prosciutto e quella del Culatello di cui Food Valley è socia e che promuove sempre presentandole nei propri pacchetti, sul sito internet e nei vari materiali informativi; trattengono meno rapporti con quella del fungo porcino perché più sviluppata in montagna. Secondo la loro esperienza la rete delle Strade funziona ma è migliorabile sotto l'aspetto della promozione. Infatti presenziando come agenzia a fiere e workshop, pubblicizzano anche le Strade, che altrimenti non prevedono un'organizzazione di promozione. Riconoscono però che questa problematica potrebbe essere insita nel fatto che la maggior parte dei soci sono produttori e che il meccanismo burocratico decisionale è lento.

Andrea Aiolfi ritiene comunque che rispetto ai primi anni in cui la sua attività muoveva i primi passi, in cui non si pensava minima-

mente a creare turismi attorno alla produzione, il turismo enogastronomico ha fatto grandi miglioramenti. Nonostante questo ritiene però che in Emilia-Romagna ci siano dei problemi di comunicazione, evidenziando come rispetto alla Toscana, si è indietro nella creazione e promozione di un marchio, di un prodotto turistico unitario. Crede che l'Emilia-Romagna abbia i grandi nomi famosi nel mondo come Giuseppe Verdi, il prosciutto di Parma, la Ferrari e così via, ma sono tutti presi singolarmente senza essere associati ad un territorio. Questo problema deriva secondo lui, dall'assenza di una politica unitaria di promozione da parte delle istituzioni; ma l'azione unitaria che potrebbe fare il settore pubblico, viene sostituita dalla singola azione del privato. Le Unioni di Prodotto hanno lo scopo di concentrare un certo tipo offerta ma sono assenti alle fiere importanti o dove vi è l'occasione di promozione.

Le proposte che mette sul tavolo, alla luce della sua esperienza sono:

- una maggiore comunicazione fra pubblico e privati per rendere più unitaria la promozione e quindi la percezione del prodotto turistico in ER. Ciò si concretizza ad esempio nel delegare il privato che decide di partecipare ad una fiera di settore, a promotore anche della provincia in cui lavora e delle sue realtà turistiche. Questo maggiore coordinamento è auspicato in modo tale da non trovarsi in molti nella stessa fiera con la conseguenza di sprecare risorse economiche e frantumare l'offerta e l'immagine dell'Emilia-Romagna;
- un maggiore sfruttamento della risorsa internet attraverso i siti istituzionali e i nuovi canali come i social network, sia per raggiungere i più, sia per concentrare l'investimento che rispetto al materiale informativo cartaceo ha un costo inferiore.

5.9. Il fornitore: MARR

MARR S.p.A. ⁽¹²⁾, società leader in Italia nella commercializzazione e distribuzione di prodotti alimentari al *foodservice*, ha preso parte

(12) MARR (Gruppo Cremonini), quotata al Segmento STAR di Borsa Italiana, è la società leader in Italia nella distribuzione specializzata di prodotti alimentari alla ristorazione extra domestica ed è controllata da Cremonini S.p.A.. Attraverso un'organizzazione composta da oltre 650 addetti commerciali, MARR serve oltre 38.000 clienti (principalmente ristoranti, hotel, pizzerie, villaggi turistici, mense aziendali), con un'offerta che include circa 10.000 prodotti alimentari, tra cui pesce, carne, alimentari vari, ortofrutta.

anche quest'anno a un "Mare di sapori", progetto promosso dall'Assessorato all'Agricoltura della Regione Emilia-Romagna che attraverso incontri, eventi e manifestazioni, si rivolge agli operatori dell'ospitalità della costa emiliano-romagnola con l'obiettivo di accrescere la conoscenza, l'utilizzo ed il consumo di prodotti agroalimentari.

In particolare con il ciclo di incontri "Mani di questa terra" (presso Casa Artusi a Forlimpopoli il 4 maggio 2010 e il Salone Snaporaz a Cattolica il 6 maggio 2010) sono state messe al centro le peculiarità del territorio emiliano-romagnolo, come concetti per un "Manifesto della buona cucina dell'Emilia-Romagna" che vuole consolidare e valorizzare il legame tra ristorazione di qualità e i prodotti del territorio.

Andrea Carlini, responsabile dell'Assicurazione e Controllo Qualità di MARR, è intervenuto agli incontri illustrando i vantaggi del "servire prodotti di qualità" e in particolare di come con un piccolo costo in più per prodotti DOP e IGP del territorio, il ristoratore può differenziare in modo significativo la propria offerta e fidelizzare i clienti con piatti di qualità.

Il servizio ai ristoratori con un'offerta di prodotti di qualità è da sempre una caratteristica distintiva di MARR, presente sulla costa emiliano-romagnola con 4 centri distributivi dedicati alla fornitura della ristorazione professionale, oltre 90 venditori in grado di fornire una consulenza di prodotto altamente specializzata e 75 automezzi a temperatura controllata per la consegna del prodotto al cliente entro le 24 ore dall'ordine. MARR mette a disposizione dei ristoratori un'offerta di oltre 10.000 prodotti: una varietà di scelta unica e la possibilità di avere un solo fornitore per i prodotti DOP e IGP che hanno reso famosa e apprezzata la tradizione culinaria dell'Emilia-Romagna.

5.9.1. *L'intervento alla presentazione del Manifesto*

Andrea Carlini, responsabile dell'Assicurazione e Controllo Qualità di MARR ha innanzitutto dimostrato quanto incide il costo della qualità, ovvero dell'utilizzo di prodotti DOP e IGP, sull'intero costo delle materie prime.

La società opera su tutto il territorio nazionale attraverso una rete logistico-distributiva costituita da 30 centri di distribuzione, 4 *cash&carry*, 4 agenti con deposito, e si avvale di oltre 700 automezzi. MARR ha realizzato nel 2009 ricavi consolidati per 1.138,4 milioni di euro, un EBITDA consolidato di 73,8 milioni di euro ed un utile di Gruppo - al netto delle quote di pertinenza dei terzi - di 38,1 milioni di euro.

Ha stimato che il costo delle materie prime incide mediamente per il 24% del prezzo finale a carico del consumatore. Gli altri componenti del prezzo sono l'EBIT (dall'acronimo inglese che sta per risultato ante oneri finanziari), i costi generali, le spese operative varie e il lavoro. I gruppi merceologici di salumi, formaggi molli, pasta dura, condimenti vini e frutta, che comprendono le DOP e le IGP della Regione Emilia-Romagna rappresentano circa il 16% del totale del costo delle materie prime. In media 'servire qualità', prodotti DOP e IGP, costa 18-20% in più rispetto ai succedanei di qualità minore.

Andrea Carlini ha però mostrato quanto in realtà sia minima l'incidenza sul prezzo al consumo, confrontando due opzioni:

- prezzo finale che comprende il gruppo merceologico di cui sopra con materie prime "normali" (24% = 20% di altre materie prime + 4% dei gruppi merceologici cui appartengono i DOP-IGP);
- prezzo finale che comprende il gruppo merceologico con l'inserimento di materie prime DOP e IGP (24,8% = 20% di altre materie prime + 4,8% dei gruppi merceologici a cui appartengono DOP e IGP che questa volta li comprendono).

Si arriva quindi a concludere che con un incremento del costo inferiore all' 1 per cento (si aggira attorno allo 0,8%), si può migliorare nettamente la qualità della proposta. Per dare maggiore solidità alla dimostrazione, Carlini ha fatto un esempio concreto di utilizzo di un prodotto DOP ad alta qualità, a completamento di un ipotetico piatto tipico (tagliatelle, gnocco, tortellini ecc.). Il prodotto scelto come completamento di un piatto tipico è il parmigiano reggiano o un formaggio da grattugia nella quantità di 12 g. Si è calcolato che il costo per porzione di tale condimento di alta qualità è maggiore di 0,035 euro.

Si può dire che servire qualità ha un costo pressoché trascurabile ma bisogna anche valutare in positivo aspetti non monetizzabili come un sapore migliore e una conseguente maggiore qualità percepita. Tale analisi si può anche effettuare anche con altri prodotti come l'olio extra-vergine di oliva. Si è allargata la presentazione a un piatto tipico che faccia conoscere il territorio completamente composto da DOP – IGP, con prodotti pronti all'uso per 2 persone:

- 50 g di Parmigiano Reggiano DOP;
- 80 g di Squacquerone di Romagna;
- 40 g di Coppa Piacentina DOP;
- 40 g di Salame Felino;
- 30 g di Prosciutto Crudo (Parma o Modena);
- 40 g di Mortadella di Bologna IGP;
- qualche goccia di aceto balsamico di Modena tradizionale DOP.

Il costo di questo piatto, considerando la sola materia prima è di circa 3,1 euro per due persone, che equivale a poco più di 1,5 euro per persona. Dal punto di vista dell'azienda, si giunge alla conclusione che l'analisi merceologica ed economica evidenzia l'aspetto vincente della qualità in quanto a costi moderati, consente grandi risultati in termini di:

- Ampliamento dell'offerta e dei consumi;
- Caratterizzazione della proposta e suo stretto legame con il territorio;
- Innovazione nella tradizione;
- Fidelizzazione della clientela.

5.10. Le Associazioni di Guide Turistiche

5.10.1. La Chiocciola

La maggior parte dei turisti viene dall'Italia e appartiene ad una vasta gamma, che va dalle persone di scarsa cultura a quelle con istruzione elevata.

Solo l'1 per cento dei turisti che richiedono un servizio di guida turistica è interessato all'enogastronomia. Secondo "La Chiocciola" il fatto che i turisti provengono dall'Italia e che ogni Regione ha un'ottima cucina, fa sì che siano più che altro interessati alla città per le sue caratteristiche artistiche e culturali. Uno 0,5 per cento richiede un corso di cucina e un'altra bassissima percentuale decide di fare il tour serale delle osterie in cui si beve vino e si degustano prodotti tipici.

Si conferma che la gente non è interessata al mangiare: poiché La Chiocciola opera su Bologna, ciò che cerca e sorprende il turista italiano in visita alla città sono le ricchezze culturali e artistiche; la tavola rimane in secondo piano, pur essendo famosa, nell'immaginario comune, per il tortellino e la mortadella.

Il turismo caratteristico trattato dall'associazione è sostanzialmente escursionismo: gita di un giorno senza pernottamento. Alla Chiocciola notano un maggiore interesse del turista a visitare Bologna e un aumento dei pernottamenti per interesse culturale ed artistico. Un tempo la percentuale di pernottamenti per turismo fieristico era ancora più alta di adesso ma non toccava per nulla le proposte culturali per i ritmi serrati che richiede un lavoro in fiera; un po' diverso è per convegni e congressi, che hanno ritmi più rilassati e i partecipanti, portandosi dietro la famiglia, ne approfittano anche per visitare la città.

Il punto critico che si riscontra è l'inadeguata reclamizzazione

della città per la sua ricchezza culturale ed artistica, che per questo risulta poco conosciuta; mentre non si ritiene che Bologna debba puntare sull'enogastronomia proprio perché la motivazione dei turisti è visitare la città.

5.10.2. *Gaia*

Dall'intervista con Paola Balestra ⁽¹³⁾

I turisti che scelgono escursioni e tour guidati enogastronomici sono circa un 20-25% su tutti i turisti che Gaia accoglie. Esiste una piccola realtà, Bologna Tour Guide, gestito da Anna Brini, che mettendo molto in evidenza nella propria proposta l'enogastronomia, arriva anche a un 60% dei turisti interessati.

La tipologia di gruppi trattati si divide fra individuali e grandi gruppi che vanno dalle 20-25 persone ad oltre 40; il target del turista è medio e medio-alto e proviene per la maggior parte dagli Stati Uniti, dai Paesi scandinavi e in generale dal Nord Europa.

Le aspettative dei turisti sono alte, anche se spesso vengono disattese, non per la scarsa qualità dei prodotti ma per i prezzi alti e la scarsa qualità della ristorazione; infatti, secondo l'esperienza di Paola Balestra, in quanto guida e in quanto cittadina bolognese, nota che sono rimaste in poche le realtà di ristorazione tipica bolognese di qualità al giusto prezzo.

I prodotti tradizionali che vengono toccati negli accompagnamenti e nelle visite sono: mortadella, tortellini, parmigiano, prosciutto, tagliatelle, ragù, aceto balsamico; fra i vini il Pignoletto, l'unico veramente bolognese, il Lambrusco e il Sangiovese anche se più appartenenti all'area modenese l'uno e a quella romagnola l'altro, e infine il Cabernet Sauvignon.

Le attività enogastronomiche che coinvolgono i turisti che desiderano conoscere l'enogastronomia, riguardano la seconda parte di un tour classico, che comprende prima la visita alla città storica. Le tipologie di queste attività sono in ordine di importanza per la richiesta che hanno:

- le visite ai processi di fabbricazione di un prodotto accompagnate dalla spiegazione storico-culturale e sociale che ne ha determinato

(13) L'associazione Gaia, si è distinta fin da subito per il suo interesse a partecipare alla ricerca, tanto che prima dell'intervista, la signora Paola Balestra si è confrontata con altre guide della città di Bologna; per questo motivo l'intervista è da considerarsi come panoramica abbastanza completa della situazione.

la nascita o lo sviluppo. Questa è l'attività che suscita più interesse in assoluto e conta più partecipanti;

– la passeggiata per la città e la visita alle antiche botteghe e drogherie storiche bolognesi guardando le vetrine ed entrando nei vari negozi per degustazioni ed acquisti;

– i corsi di cucina, soprattutto di pasta sfoglia, che constano di 2 ore in cui i turisti “pasticciano”. Quest'attività è abbastanza rara perché interessa i turisti che pernottano nella città almeno una notte.

In certi casi gli accompagnatori dei congressisti o dei fieristi, visitano la città anche con tour organizzati dagli stessi promotori del congresso o convegno, ma si tratta sempre di pochi casi. Le visite e le degustazioni portano spesso il turista all'acquisto del prodotto, soprattutto l'aceto balsamico e il Parmigiano Reggiano; ciò è dovuto soprattutto alla difficoltà di trasporto di altri prodotti tipici come la mortadella perché vietata, il vino, i tortellini per la loro fragilità.

La formazione delle guide stesse è autodidatta: per poter fornire informazioni ai propri turisti le guide si sono documentate e hanno condotto ricerche e approfondimenti autonomamente e si sono confrontate fra loro per arricchire e correggere le proprie informazioni. L'unico caso in cui hanno potuto usufruire di corsi su percorsi enogastronomici è stato in occasione di Bologna 2000, ma l'iniziativa non ha più avuto seguito.

Le difficoltà che Paola Balestra riscontra si possono riassumere in due punti:

1. i fornitori, i produttori e i negozianti sono poco disponibili ad accogliere i turisti con degustazioni e con spiegazioni dirette, perché ritengono i turisti una perdita di tempo e di risorse. Questo fenomeno, secondo la sua opinione, è causa dell'incomprensione del meccanismo turistico per cui una calda ospitalità è accompagnata spesso dall'acquisto del prodotto oggetto di visita. Ad esempio degustazioni gratuite o più a buon mercato e una calda ospitalità del proprietario, potrebbero facilitare e aumentare le visite alle zone di produzione.

Succede inoltre che molti caseifici nel bolognese si stiano chiudendo alle degustazioni, per cui sta diventando necessario spingersi fino a Reggio Emilia per poter organizzare una mezza giornata di degustazioni, con la conseguenza delle difficoltà nelle tempistiche di spostamento per cui le visite diminuiranno;

2. altro punto a sfavore risiede nell'aumento dei prezzi dei pasti anche a fronte di una qualità mediocre.

In base a quanto detto, Balestra propone due azioni:

1. una maggiore sensibilizzazione turistica dei produttori per portarli ad una maggiore disponibilità ad aprirsi ai turisti;

2. un maggiore interesse da parte degli enti pubblici del bolognese nei riguardi del turismo, cosicché portino supporto alla programmazione, alla promozione e alla visibilità della città come città d'arte. La promozione di successo, secondo la sua opinione, ha funzionato laddove il pubblico e il privato hanno creato grandi progetti insieme; cita ad esempio le Langhe in Piemonte e il Chianti per la Toscana.

Un'osservazione che sente spesso alla fine di un tour turistico per Bologna, è la sorpresa da parte dei turisti nell'aver scoperto una città che pare essere tenuta nascosta.

Per questo Paola Balestra ritiene che con una città turisticamente ricca, manchi uno spirito turistico nei bolognesi, se confrontati ai romagnoli ad esempio, che riescono a vendere bene il loro mare non eccezionale, perché puntano sul calore dell'ospitalità. Confrontando le iniziative turistiche di Bologna, rispetto alle principali città della Regione, vede in Ferrara e Parma due esempi virtuosi.

5.11. Slow Food

5.11.1. *Il contributo della chiocciola nel preservare i prodotti italiani*

Fondata da Carlo Petrini nel 1986, Slow Food è diventata nel 1989 una associazione internazionale. Nata a Bra, oggi conta 100.000 iscritti, con sedi in Italia, Germania, Svizzera, Stati Uniti, Francia, Giappone, Regno Unito (in ordine di costituzione) e aderenti in 130 Paesi. Da un'idea di Slow Food è nata Terra Madre, il meeting mondiale tra le Comunità del Cibo, giunto nell'ottobre 2010 alla quarta edizione.

Slow Food significa dare la giusta importanza al piacere legato al cibo, imparando a godere della diversità delle ricette e dei sapori, a riconoscere la varietà dei luoghi di produzione e degli artefici, a rispettare i ritmi delle stagioni e del convivio.

Slow Food afferma la necessità dell'educazione del gusto come migliore difesa contro la cattiva qualità e le frodi e come strada maestra contro l'omologazione dei nostri pasti; opera per la salvaguardia delle cucine locali, delle produzioni tradizionali, delle specie vegetali e animali a rischio di estinzione; sostiene un nuovo modello di agricoltura, meno intensivo e più pulito.

Slow Food, attraverso progetti (Presìdi), pubblicazioni (Slow Food Editore), eventi (Terra Madre) e manifestazioni (Salone del Gusto, Cheese, Slow Fish) difende la biodiversità e i diritti dei popoli alla sovranità alimentare.

La rete dei 100.000 associati di Slow Food è suddivisa in sedi locali – dette Condotte in Italia e Convivium nel mondo, coordinate da Convivium leader che si occupano di organizzare corsi, degustazioni, cene, viaggi, di promuovere a livello locale le campagne lanciate dall’associazione, di attivare progetti diffusi come gli orti scolastici e di partecipare ai grandi eventi organizzati da Slow Food a livello internazionale. Sono attivi più di 1000 **Convivium** Slow Food in 130 Paesi, comprese le 410 Condotte in Italia.

Slow Food è anche:

Un’Università degli Studi di Scienze Gastronomiche

I **Presìdi Slow Food** italiani sono 193 e coinvolgono oltre 1300 piccoli produttori: contadini, pescatori, norcini, pastori, casari, fornai, pasticceri. Sono esempi concreti e virtuosi di un nuovo modello di agricoltura, basata sulla qualità, sul recupero dei saperi e delle tecniche produttive tradizionali, sul rispetto delle stagioni, sul benessere animale.

Salvano **prodotti buoni**, ovvero di alta qualità e radicati nella cultura del territorio; **prodotti puliti**, ovvero ottenuti con tecniche sostenibili e nel rispetto del territorio; **prodotti giusti**, ovvero realizzati in condizioni di lavoro rispettose delle persone, dei loro diritti, della loro cultura, e che garantiscono una remunerazione dignitosa.

Rafforzano le economie locali e favoriscono la costituzione di un’alleanza forte tra chi produce e chi consuma. I prodotti riportano in **etichetta** o sulle confezioni il contrassegno “Presidio Slow Food”, che li identifica, garantendo che i produttori hanno sottoscritto un disciplinare di produzione per rispettare tradizione e sostenibilità ambientale. I produttori sono riuniti in associazioni che assicurano il rispetto delle regole esercitando un severo controllo sugli associati.

5.11.2. Presìdi in Emilia-Romagna

PRESIDIO	TIPOLOGIA	STAGIONALITÀ
Anguilla marinata tradizionale delle Valli di Comacchio	Conserve ittiche	Nov - Feb
Culatello di Zibello	Salumi	Nov - Feb
Mariola	Salumi	Nov - Feb
Mortadella classica di Bologna	Salumi	Tutto l’anno
Pera Cocomerina	Frutta	Estate-Autunno

(segue)

PRESIDIO	TIPOLOGIA	STAGIONALITÀ
Raviggliolo dell'Appennino Tosco-Romagnolo	Formaggi	Ott - Mar
Razza bovina romagnola	Razze	Tutto l'anno
Razza suina Mora romagnola	Razze	Inverno
Salama da sugo	Salumi	Nov - Feb
Sale marino artigianale di Cervia	Erbe e aromi	Tutto l'anno
Salmerino del Corno alle Scale	Pesci	Tutto l'anno
Spalla cruda	Salumi	Nov - Feb
Vacca Rossa Reggiana (Parmigiano Reggiano 24 mesi)	Razze	Tutto l'anno

	Numero presidi	Quali
Emilia-Romagna	14	Anguilla marinata tradizionale delle Valli di Comacchio, Culatello di Zibello, Mariola, Mortadella classica di Bologna, Pera Cocomerina, Raviggliolo dell'Appennino Tosco-Romagnolo, Razza Bovina Romagnola, Razza suina mora Romagnola, Salama da sugo, Sale marino artigianale di Cervia, Salmerino del Corno alle Scale, Spalla cruda, Vacca Bianca Modenese, Vacca Rossa Reggiana
Toscana	19	Agnello di Zeri, Biroldo della Garfagnana, Bottarga di Orbetello, Cipolla di Certaldo, Fagiolo di Sorana, Fico secco di Carmignano, Malle-gato, Marocca di Casola, Mortadella di Prato, Palamita del Mare di Toscana, Pane di patate della Garfagnana, Pecorino della montagna pistoiese, Pollo del Valdarno, Prosciutto Bazzone, Prosciutto del Casentino, Razza Maremmana, Sfratto dei goym, Tarese Valdarno, Testarolo artigianale pontremolese
Puglia	13	Agrumi del Gargano, Biscotto di Ceglie, Cacciocavallo Podolico del Gargano, Capocollo di Martina Franca, Capra garganica, Carote di Polignano, Cipolla rossa di Acquaviva, Fava di Carpino, Mandorla di Toritto, Pane tradizionale dell'Alta Murgia, Pomodoro fiaschetto di Torre Guaceto, Pomodoro regina di Torre Canne, Vacca Podolica del Gargano
Veneto	13	Agnello d'Alpago, Antico orzo delle valli bellunesi, Asiago Stravecchio, Carciofo Violetto di Sant'Erasmo, Fagiolo gialèt della Val Belluna, Gallina Padovana, Mais Biancoperla, Moleche, Monte Veronese di malga, Morlacco del Grappa di malga, Oca in onto, Pero misso della Lessinia, Riso di Grumolo delle Abbadesse

5.11.3. *Confronto con Toscana, Puglia e Veneto*

Le condotte

Emilia-Romagna	17
Puglia	16
Toscana	34
Veneto	27

Dei **Prodotti Alimentari d'Eccellenza**, contemplati nell'elenco di Slow Food, ben 12 su 23 sono riferiti all'Emilia-Romagna (Aceto Balsamico Tradizionale di Modena, Acetaia La Tradizione – Modena; Biscotti, torroni e panettoni, Flamigni – Forlì; Carciofo Moretto sott'olio di Brisighella – Brisighella-Ravenna; Cioccolato dei Fratelli Gardini – Forlì; Confetture e marmellate I Liveri – Ravenna; Culaccia di Fontanellato, Salumificio Rossi Parma; Mandorlato Rocca dei Guidi di Modigliana Modigliana – Ravenna; Mortadella Classica di Bologna, Salumificio Bonfatti Cento – Ferrara; Parmigiano Reggiano delle Vacche Bianche, Caseificio di Rosola Zocca – Modena; Polpette e ragù di carne di Vacca Bianca Modenese di Stefano Fogacci Zocca – Modena; Salumi di Mora Romagnola, Copaf Brisighella – Ravenna; Tortello alla lastra di Santa Sofia e Galeata – Forlì.

5.11.4. *Conclusioni e proposte*

Abbiamo riassunto graficamente le iniziative studiate che toccano in diversi aspetti il turismo enogastronomico, divise fra quelle pubbliche e private.

L'immagine del grappolo d'uva – i cui acini compongono le istanze nel campo dell'enogastronomia e i punti della ricerca stessa –, evidenzia il livello delle risorse, sia economiche che umane, spese nella direzione di un miglioramento dell'offerta turistica, a partire da una maggiore valorizzazione della tradizione nella gastronomia.

La mappa delle forze in campo e delle idee innovative è stata realizzata. Da più parti, sia sul versante pubblico che privato, si reclama a gran voce la necessità di un coordinamento organico e centralizzato dell'offerta turistica enogastronomica, puntando sulla stretta collaborazione tra pubblico e privato, sulla scia dell'esempio di successo della Strada del Chianti. Altre proposte vanno nella direzione della "messa in rete", per attivare un dialogo fra le diverse realtà che lavorano nella stessa direzione.



In concreto, tali esigenze si potrebbero sviluppare con:

- una definizione condivisa fra le Unioni di Prodotto di una linea unitaria di valorizzazione delle produzioni agroalimentari di qualità e della cucina tipica, nell’ambito della promozione turistica;
- il rafforzamento dell’alleanza fra Assessorati regionali all’Agricoltura e al Turismo e loro uffici e aziende di promozione, con la strutturazione dei rapporti di collaborazione in forma stabile e continuativa;
- il sostegno a forme di collaborazione anche su base provinciale e locale, per rendere l’azione più capillare ed incisiva.

Inoltre la ricerca ha evidenziato alcune iniziative da parte delle associazioni di categoria, come Tipico a Tavola, sintomo di un accresciuto interesse nei confronti del tema, anche per captare una domanda turistica in aumento. Ma secondo quanto emerge dalla

ricerca, soprattutto sulla base delle indicazioni delle interviste agli albergatori, servono ancora azioni di sensibilizzazione rivolte agli albergatori con ristorante e ai ristoratori, in accordo e collaborazione con le associazioni di categoria.

Le Associazioni di Guide Turistiche e i Tour Operator che si occupano di incoming hanno evidenziato una mancanza di professionalità nel gestire l'offerta e la domanda di turismo enogastronomico: si avverte l'assenza, ad esempio, di formazione in materia, di una figura definita professionale di guida enogastronomica, per l'anarchia che vige riguardo a ciò che è tipico o che non lo è. Per questo **azioni di formazione professionale** per gli addetti ai lavori (cuochi, guide, albergatori, ristoratori e produttori), attraverso iniziative anche brevi e seminariali, potrebbero aiutare a sensibilizzare gli *stakeholder* sul tema e a definire meglio i contorni. Ciò contribuirebbe a chiarire l'immagine dell'Emilia-Romagna nel mondo. Non sarebbe più possibile, ad esempio, trovare nelle guide turistiche internazionali gli spaghetti alla bolognese fra i piatti tipici. Questa formazione si è rivelata particolarmente efficace, se supportata dalla presenza e dall'apporto di testimoni di successo.

Oltre ad essere mantenute in vita creando meccanismi per cui si autoalimentano, senza bisogno di continui sostegni finanziari, le esperienze pilota devono inoltre essere continuamente oggetto di attività di indagine, perché si mantengano innovative e di qualità; nuovi eventi e sperimentazioni devono alimentare l'azione per adattarsi sempre ai cambiamenti.

Focus 1. San Patrignano e SQUISITO

Buona tavola, storia, cultura per un turismo di qualità e solidarietà

Nelle colline sopra Rimini, San Patrignano è da anni un faro e molto di più di una semplice speranza per chi tenta nuove strade per la propria vita.

All'inizio di molte strade c'è il ritrovamento delle radici e delle tradizioni del territorio e dell'ambiente. Così gli ospiti di San Patrignano, giovani e meno giovani, in molti sono i protagonisti di una riscoperta che è esterna ma anche interiore e che viene offerta a chi si avvicina come visitatore occasionale o come turista, passeggero o "bagnante", come si diceva una volta, in una delle mille spiagge della costa dell'Emilia-Romagna. Dunque SQUISITO, una manifestazione dedicata a chi ama il buon gusto, la buona tavola, la storia e la cultura del cibo.

Ogni anno (la prossima sarà l'ottava edizione), nel territorio riminese, ed oltre nell'entroterra, SQUISITO presenta nuovi sapori e nuovi prodotti. Il pubblico si rinnova, cresce di anno in anno e guarda a SQUISITO e ai suoi programmi come ad un valore aggiunto importante di una vacanza o di una semplice escursione oltre le logiche ormai obsolete del divertimentificio.

Sono queste le informazioni e le valutazioni che si raccolgono tra gli addetti ai lavori e tra chi già ha preso parte a quello che viene definito dai responsabili "un grande contenitore dove trovare workshop dedicati ai grandi artigiani del gusto, acquistare dopo assaggi e degustazioni i migliori prodotti, non solo locali, conoscere le esperienze e le storie di chi grazie al lavoro nel mondo del cibo, trova una concreta occasione di riscatto della emarginazione, della povertà e della droga".

A creare questa realtà hanno contribuito grandi esperti del settore, ma la gestione con cura e passione è dei "ragazzi di San Patrignano".

La dimensione sociale e culturale di SQUISITO si affianca e sottende quella immediatamente percepibile di "festa" del gusto e del palato.

Incontri, dibattiti, tavole rotonde sul tema del cibo e della filiera agroalimentare accompagnano il visitatore verso un traguardo di conoscenza non consumistica ma di reale consapevolezza del valore della terra e dei suoi frutti: un iter percorso anche da molti dei 1500 ragazzi di San Patrignano, che si formano professionalmente nei mestieri del variegato mondo della gastronomia. Ma vale la pena ricordare alcuni dei fattori di successo di SQUISITO.

A partire dai vini, dai formaggi, dai salumi, dall'olio e dal miele. SI tratta di produzioni presentate anche al di fuori dei confini di San Patrignano. Come avviene per il vino, presentato, nello scorso novembre 2010 alla manifestazione SEMPLICEMENTE UVA, a Milano. Un'occasione per rinnovare l'attenzione dei cultori e dei visitatori su un prodotto che di vendemmia in vendemmia prende posto a tavola sempre più spesso: il vino naturale.

Secondo gli enologi e i viticoltori di San Patrignano, il vino naturale "non è una moda e dovrebbe essere metabolizzato dal pubblico nella sua accezione più quotidiana, ovvero quella relativa ad un vino il più genuino possibile, frutto di una coltivazione viticola e di una vinificazione con metodi antichi, in cui vigna e territorio sono inscindibili". Come fanno i viticoltori di San Patrignano e come fanno i degustatori, turisti in loco ben avvertiti.

Ben avvertiti perché ben informati anche in occasione di eventi esterni, ad esempio a Milano, ma tanto convincenti da convogliare su San Patrignano visitatori e degustatori.

“La comunicazione relativa alle nostre produzioni e agli eventi è fondamentale. Basta “sfogliare” la news-letter, sempre aggiornata, per averne la prova”.

Così si apprende che le produzioni di San Patrignano arrivano a Londra: tutti i vini, i formaggi, i salumi, i dolci creati dai ragazzi della comunità sono sui banchi dei SELFRIDGES, uno degli storici “department store” britannici.

“È in occasioni come queste che lanciamo l’invito a venire da noi – dicono i responsabili della sezione –. Dal 20 aprile al 2 maggio 2011 a SQUISITO 2011 proporremo un tema che migliorerà tutte le iniziative, gli eventi e le moltissime proposte enogastronomiche. Il tema è “SEMPLICEMENTE QUALITÀ”. È in queste particolari occasioni che si evidenzia in tutto il suo effetto il nesso tra qualità delle produzioni, loro tipicità e presenza di un turismo motivato e altrettanto di qualità, con una buona disponibilità al consumo, disposto ad uscire per occasioni più o meno prolungate da abitudini valide ma non più del tutto appaganti. Ma SQUISITO è anche l’occasione per un viaggio all’interno di San Patrignano, la comunità di recupero dalla tossicodipendenza più grande d’Europa e che dal 1978 dimostra con i fatti che “solidarietà, impegno, dignità e ricerca dell’eccellenza sono gli ingredienti principali di una ricetta vincente per liberarsi dalla droga e riappropriarsi della vita”. Una ricerca dell’eccellenza che viene offerta anche al pubblico, per esempio, sempre nell’ambito di SQUISITO 2011, con quattro laboratori di formazione professionale: vedere ed imparare, dai ragazzi, come nascono alcuni prodotti, fra i più apprezzati e premiati di San Patrignano.

I ragazzi della cantina, del forno, dei caseifici e della norcineria mostrano quale filosofia del gusto e quale amore per l’uomo siano alla base della produzione a marchio San Patrignano.

Dalla prima edizione di SQUISITO i presidi Slow Food creano un ghiotto percorso alla scoperta di piccole produzioni eccellenti da sostenere, territori da valorizzare, lavorazioni da riscoprire e tramandare, mestieri del cibo da recuperare e trasferire alle giovani generazioni.

Sono esempi concreti e virtuosi di un nuovo modello di agricoltura, basata sulla qualità, sul recupero dei saperi e delle tecniche produttive tradizionali, sul rispetto delle stagioni, sul benessere animale.

Così si salvano prodotti buoni, ovvero di alta qualità e radicati nella cultura del territorio; prodotti puliti, ovvero ottenuti con tecniche sostenibili e nel rispetto del territorio; prodotti giusti, ovvero realizzati in condizioni di lavoro rispettose delle persone, dei loro diritti, della loro cultura, e che garantiscono una remunerazione dignitosa.

Rafforzano le economie locali e favoriscono la costituzione di

un'alleanza forte tra chi produce e chi consuma. I loro prodotti riportano in etichetta o sulle confezioni il contrassegno "Presidio Slow Food", che li identifica e garantisce che i produttori hanno sottoscritto un disciplinare di produzione improntato al rispetto della tradizione e della sostenibilità ambientale.

I produttori sono riuniti in associazioni che assicurano il rispetto delle regole esercitando un severo controllo sui propri associati.

Si potrebbe dire, pur rispettando le dovute e necessarie differenze, che San Patrignano è una esperienza integrale di lotta all'emarginazione: prima di tutto quella dei ragazzi (più di 20.000 persone dal 1978 ad oggi), quella dei collaboratori (350 molti dei quali ex tossicodipendenti), quella delle persone in regime alternativo al carcere. Ma poi anche lotta all'emarginazione della tradizione, sia nel campo agroalimentare che in quello ambientale. Ed infine lotta a quella sottile forma di emarginazione di massa che è il consumismo, acritico e inconsapevole.

Recenti ricerche scientifiche su campioni significativi attestano che la percentuale di riabilitazione dopo un soggiorno medio di 18 mesi a San Patrignano supera il 72%.

SQUISITO, dal canto suo, ha contribuito ad una sorta di riabilitazione e recupero culturale di forme di turismo altrimenti in totale balia delle offerte più banali del mercato. Non per creare un'illusione fittizia, ma per albergare cultura e consapevolezza. La continua crescita dei visitatori e turisti, la partecipazione attenta agli eventi danno ragione ai ragazzi di San Patrignano.

Focus 2. Il Villaggio del Gusto a Fidenza

Economia, cultura, turismo

Il Villaggio del Gusto (VdG) rappresenta la sintesi della filosofia e degli obiettivi delle più avanzate esperienze di valorizzazione economica e turistica attraverso la messa in rete e l'offerta delle eccellenze agroalimentari di un territorio. In particolare il Villaggio del Gusto di Fidenza deriva la sua unicità dall'essere inserito in un'area ecologica e in un sistema integrato di relazioni con il territorio da cui ricava prodotti e merci ma anche cultura e conoscenza da offrire al visitatore, turista o viaggiatore in transito verso altre destinazioni. È questo, secondo Franco Savi, presidente del Gruppo facente capo alla cooperativa di abitazione Giuseppe Di Vittorio, di cui il VdG fa parte, il posizionamento di

mercato attuale e futuro di un progetto complesso come quello del Vdg. L'idea ha origine nell'evoluzione delle strategie della cooperativa capofila dell'attuale Gruppo, la Giuseppe Di Vittorio di Fidenza, in Provincia di Parma. Franco Savi, un passato non più vicinissimo di sindacalista e di amministratore locale, ricorda con soddisfazione gli inizi.

“Nel 1970 fummo in 68 a dare vita alla Di Vittorio. Volevamo tentare di soddisfare la fame di case che attanagliava, in quegli anni, i ceti popolari. La nostra missione era realizzare abitazioni da dare in affitto, non in proprietà, ai nostri soci. Ci riuscimmo e nel giro di pochi anni cercammo di rispondere ad altre esigenze secondo l'evoluzione del concetto di abitare, che dalla richiesta basilare di “un tetto sulla testa” si era evoluto coinvolgendo il contesto territoriale e servizi più complessi. Sono queste le ragioni che progressivamente danno vita all'attuale assetto. Oggi il Gruppo conta circa 2400 soci; con le sue associate Polis spa, Agrinascente spa e Terre Emiliane srl, opera in diversi settori, da quello tradizionale immobiliare a quello turistico e della ristorazione”.

Ecco, presidente, soffermiamoci su questo. Vogliamo capire come la vostra offerta agroalimentare e gastronomica oltreché commerciale, dia valore aggiunto al turismo sia in quantità che in qualità.

“Intanto occorre precisare che il VdG è un progetto in divenire. Oggi abbiamo completato quello che abbiamo chiamato Atto Primo. I fondamentali della nostra iniziativa sono: un sistema produttivo e commerciale impostato con nuove regole per realizzare un progetto di sviluppo economico innovativo ed etico; un rapporto nuovo con la filiera agroalimentare; un centro d'interesse sul cibo e sulla nutrizione; un ambiente che favorisca la reciproca conoscenza; un luogo di conoscenza dei prodotti e dei processi di eruzione e dei produttori, un centro che informi i giovani delle scuole”.

Se queste sono le idee guida, quali sono i primi numeri che ne suffragano la possibilità di tradurle in pratica?

“Siamo all'uscita Fidenza-Salsomaggiore dell'autostrada A1 su un'area di circa 19000 metri quadrati. L'area espositiva prevista sarà di circa 15000 metri quadrati: siamo nel cuore del polo strategico di Fidenza di fronte all'Outlet Villane che nel 2010 prevede un'affluenza di oltre quattro milioni di visitatori, con una crescita ininterrotta dal 206 del 13-15%. Quindi la forza di attrazione di questa struttura non si esercita certo solo verso il territorio circostante ed è giustificato parlare di attrazione turistica sia in sé che per le rinomatissime mete limitrofe”.

Quale è il ruolo del territorio, più volte citato, nell'attività del VdG?

“Un ruolo fondamentale, essenziale, dal quale non si può prescindere. Il VdG è inserito in un contesto territoriale che include collina e pianura e che è tutto interessato da progetti di sviluppo. Mi riferisco alla grande Area Naturale Cabriolo-Tabiano, all’Area dell’Acqua e del Respiro nei cui ambiti opereranno aziende pilota nel rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale. Il VdG grazie ai suoi collegamenti con centri di ricerca collaborerà con tutte queste presenze attive nel territorio. Già adesso, al compimento dell’Atto Primo, siamo relazionati con i veri protagonisti del VdG, i produttori”.

Abbiamo già detto che le radici del VdG sono nella cooperativa Giuseppe di Vittorio che, tuttavia, non si occupa della gestione operativa.

“Il Vdg farà capo ad una società che gestirà la parte produttiva e commerciale. Attenzione, però! Non aderiamo al classico marketing commerciale e pubblicitario. Il nostro messaggio al consumatore già adesso e sempre più in futuro si basa su valori veri sperimentabili attraverso la capacità di fare dei nostri operatori-produttori-fornitori. Il viaggiatore, che sia un ospite di passaggio ovvero un turista che intende fermarsi nelle strutture di accoglienza, numerose e qualificate del nostro territorio, potrà godere, ed oggi già può, della conoscenza diretta della nostra realtà. L’ospite non solo è ben accolto ma può vivere con noi una complessità di esperienze e sarà il nostro miglior fattore di marketing. La gestione del VdG, una volta a regime, si proporrà come consulente globale di alto livello tecnico e scientifico per i produttori di materie prime e per i trasformatori delle stesse, per l’innovazione sia nei prodotti che nei processi di lavorazione; si occuperà altresì della formazione e realizzerà un certificato etico per i prodotti, un disciplinare di certificazione etica.

Una Fondazione avrà la proprietà del VdG e gestirà la parte culturale e di ricerca, terrà le relazioni istituzionali con associazioni ed enti pubblici e privati, Avvierà una linea editoriale e svolgerà attività di promozione culturale”.

Secondo Franco Savi già al compimento del Primo Atto si confermano i target attuali e potenziali ai quali il VdG si rivolge. Sono innanzitutto i frequentatori occasionali ed abituali del Fidenza Village. Per queste persone il VdG è un’oasi di tranquillità, dove acquistare prodotti alimentari di alta qualità, con un prezzo equo e dove fruire di una ristorazione sia tipica che non: volendo ci si può anche aggiornare attraverso le attività di tipo didattico. Oltre al target collegato al Fidenza Village, il VdG rappresenta un’attrazione per le persone sensibili ai valori della solidarietà e del consumo consapevole; sono

infatti possibili contatti con le materie prime, con i produttori che avviano il visitatore ad una esplorazione storico e culturale del territorio. Naturalmente – prosegue Savi – ci sono i cultori appassionati del cibo ai quali sarà offerta la condizione di diventare una comunità attiva nello sviluppo dell'intero progetto che vuole vincere la sfida di conquistare sempre più aderenti ai valori e alle pratiche di un consumo consapevole, dai cibi all'ambiente.

L'ambiente – afferma Savi – è un dono da salvaguardare, custodire e curare affinché resti un patrimonio per le future generazioni. Già al traguardo rappresentato da questo Atto Primo, che vogliamo considerare una importante anteprima del VdG, sono presenti alcuni protagonisti: la fabbrica della birra Toccalmatto e l'atelier delle marmellate e dei distillati Amadei; il ristorante Attoprime, aperto dal dicembre 2009, il Bar Atto e l'Emporio del Villaggio del Gusto, aperti dal marzo 2010. Da luglio 2010 è attivo il panificio È Pane.

Dopo il numero zero, la rivista De Gusto a settembre uscirà con il primo numero, unitamente al web. Agli inizi del 2011 l'area espositiva sarà ulteriormente allargata.

In conclusione. Salumi e formaggi prodotti da norcinerie e caseifici del territorio, vini delle colline vicine, dal Gotturnio dei colli piacentini e di Torrechiara, alle colline di parma, senza trascurare il Fortone, un vino particolare che esprime, insieme agli altri prodotti, ivi compreso il pane, la grande capacità di fare su cui il VdG pone una delle sue colonne portanti. “Tutta la filiera enogastronomia è coinvolta nella nostra azione che punta alla qualità. La nostra birra artigianale, ad esempio, in produzione da due anni ha già ritirato due premi a Londra. È la qualità la chiave del successo – afferma Franco Savi – anche di quello economico. Nel 2009 abbiamo avuto un giro d'affari di oltre otto milioni di euro su una superficie di 250 metri quadrati di esposizione. È il risultato di diversi e numerosi fattori”.

“Siamo, anche grazie al posizionamento geografico, un punto di attrazione non solo locale e non solo nazionale. Sia il viaggiatore che il turista sanno o scoprono che sul loro percorso possono incrociare occasionalmente o deliberatamente una realtà unica, il VdG, grazie alla quale possono accedere ad un sistema di relazioni territoriali, culturali e storiche in grado di dare valore aggiunto al turismo. Un effetto impossibile da ottenere per un pur ben organizzato centro commerciale. Il rapporto VdG e flussi turistici stanno dimostrando di essere in grado di implementare crescita di entrambi i fattori e quindi sviluppo per l'indotto. Fattore di successo è sicuramente la garanzia di origine dei prodotti del territorio attraverso l'applicazione dei vari marchi di tutela. I protagonisti sono i nostri operatori, dal fornaio al casaro al

norcino, ai cuochi. La squadra non ha gerarchie di ruolo, tutti hanno pari dignità. Le radici della nostra origine cooperativa hanno saputo esplorare nuovi terreni”.

Focus 3. Le guide turistiche, veicolo di promozione enogastronomica

Nella ricerca di informazioni per un viaggio o per andare a ‘mangiare bene’, lo strumento di internet è oggi il più consultato e sta sostituendo la classica guida cartacea; nonostante questo abbiamo voluto analizzare alcune fra le più importanti guide italiane in quanto portatrici di lunga esperienza e ancora autorevoli. Si è quindi verificato quanto le guide diano importanza all’enogastronomia in base agli approfondimenti descrittivi e al numero di strutture di ristorazione suggerite; oggetto della ricerca, oltre all’Emilia-Romagna con un approfondimento per Province, sono state altre 3 Regioni: Toscana, Puglia e Veneto, in rappresentanza del nord, centro e sud dell’Italia.

Guide Verdi del Touring Club Italiano

Il confronto con le Regioni

Regioni	Ristoranti, trattorie, pizzerie, osterie	Agriturismi	Totale
<i>Emilia-Romagna</i> ⁽¹⁴⁾	<i>102 + 2</i> ⁽¹⁵⁾	<i>18</i>	<i>122</i>
<i>Toscana</i> ⁽¹⁶⁾	<i>124</i>	<i>40</i>	<i>164</i>
<i>Veneto</i> ⁽¹⁷⁾	<i>118</i>	<i>21</i>	<i>139</i>
<i>Puglia</i> ⁽¹⁸⁾	<i>73</i>	<i>48</i>	<i>111</i>

Fonte: Guide Verdi del Touring Club Italiano

(14) Emilia-Romagna Le piccole capitali di pianura colline, borghi, castelli le aree naturali, la riviera – edito da Touring Club Italiano, 2007.

(15) I ristoranti della Repubblica di San Marino si sono voluti aggiungere al computo della Regione, perché al di là dei confini politici, la tradizione enogastronomica dello Stato è comunque fortemente legata al territorio Emiliano Romagnolo.

(16) Toscana Firenze, Arno e Città d’Arte Versilia, Arcipelago, Maremma Mugello, Chianti, Casentino – edito da Touring Club Italiano, 2000.

(17) Venezia e il Veneto La Laguna, il Garda, Le Ville I colli Euganei e le Dolomiti – edito da Touring Club Italiano 1999.

(18) Puglia Il Gargano e le isole Tremiti il Tavoliere e le Murge la Valle d’Italia e il Salento – edito da Touring Club Italiano, 2003.

Oltre alle strutture di ristorazione segnalate, ci è sembrato opportuno evidenziare anche le informazioni delle guide che non suggeriscono al turista solamente dove andare a consumare il prodotto tipico, ma anche dove può acquistarlo e/o visitare luoghi tipici o luoghi di produzione. Per quanto riguarda **l'Emilia-Romagna**, i prodotti tipici e l'enogastronomia in generale, oggetto di approfondimento nella guida verde, sono stati il grana, la storia legata ad Artusi e in particolare nell'ultima parte della guida vi è proprio un'ipotesi di itinerario tematico sull'enogastronomia non presente invece nelle guide delle altre regioni. I prodotti segnalati nella sezione più pratica della guida sono stati il latte crudo, il miele, il pampepato, il pane ferrarese, gli ortaggi, il formaggio delle fosse della Porta di Sotto.

I luoghi, invece, ritenuti interessanti per un approfondimento socio-culturale di una visita in Emilia-Romagna sono stati punti di lavorazione e vendita di funghi, tartufi freschi secchi e congelati; una cooperativa agricola che produce succhi di frutta, marmellate, composte, miele biologici; enoteche (4); cantine (3); salsamentaria; vendita di prodotti biologici caprini; caseificio (2); pescheria; macelleria; punto vendita di formaggi nazionali ed esteri, pane ferrarese, salama da sugo, anguille di Comacchio, pampepato e pane ferrarese; Agrinascente; Fidenza Village Outlet Shopping ⁽¹⁹⁾; gastronomia; pastificio; vendita di dolci di mandorlato.

L'Emilia-Romagna e le sue Province

Tipo di esercizio	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Ristoranti	16	10	12	10	15	8	13	6	9
Agriturismi	4	3	6	0	2	0	5	1	1
Totale	20	13	18	10	17	8	18	7	10

Fonte: Guide del Touring Club Italiano

(19) Agrinascente e Fidenza Village Outlet Shopping sono oggetto di approfondimento della ricerca proprio perché, nonostante il loro target di clientela e per le masse che coinvolgono, si distinguono per il loro interesse al territorio.

Italy – Lonely Planet

Nel capitolo relativo all'Emilia-Romagna (Emilia-Romagna & San Marino) i prodotti tipici evidenziati sono gli spaghetti alla bolognese, il ragù, la mortadella, i tortellini, il Lambrusco e il Sauvignon. Il fatto che anche una nota guida descriva come classico piatto tipico gli spaghetti alla bolognese, ovvero al ragù, precisando che il ragù può anche essere usato come condimento per tagliatelle, quando è il contrario, è indice di un problema di comunicazione nel veicolare un messaggio di autenticità e un problema di promozione.

Interessante è riportare che nella *top five* dei vini regionali all'interno di una speciale sezione della guida, Live to eat, in cui si mettono in rilievo i cibi e le bevande che necessariamente un turista estero in Italia deve assaggiare, al quinto posto troviamo il nostro Barbera.

• Tabelle riassuntive

Il confronto tra Regioni

Regioni	TCI	Slow Food	Gambero Rosso	Lonely Planet
<i>Emilia-Romagna</i>	122	102+2	131	45
<i>Puglia</i>	164	48	62	49
<i>Toscana</i>	139	130	177	121
<i>Veneto</i>	111	122	134	41

Il confronto tra le Province dell'Emilia-Romagna

Guida	Bologna	Ferrara	Forlì-Cesena	Modena	Parma	Piacenza	Ravenna	Reggio Emilia	Rimini
Guide Verdi TCI	20	13	18	10	17	8	18	7	10
'Osterie d'Italia'	23	4	14	13	11	9	12	9	7
Ristoranti d'Italia	33	11	14	13	23	8	6	10	13
Lonely Planet	8	9	-	6	6	-	6	4	6
Totale	84	37	46	42	57	25	42	30	36

6. La statistica in rete per la domanda turistica: la sperimentazione continua con il focus sulle famiglie

a cura di *Rossella Salvi*^(*), *Cristiano Attili ed Elena Sacchini*

Come già ampiamente illustrato nei rapporti precedenti⁽¹⁾, il sistema informativo turistico⁽²⁾ realizzato dalla Provincia di Rimini, alimentato da uno specifico software che cattura i dati (anonimi) creati dal *check-in/check-out*⁽³⁾ della clientela ospite nelle strutture ricettive del territorio, offre un variegato numero di informazioni che consente, partendo dal sistema delle statistiche ufficiali, di analizzare la domanda turistica non solo in base all'origine e alla struttura ricettiva, ma anche su altri elementi di analisi come l'età, la tipologia di turista (in gruppo, in famiglia, ospite singolo) la spesa per la pensione completa nei diversi periodi dell'anno, ecc. Informazioni raccolte senza ulteriore aggravio di costo o aumento del disturbo statistico per i rispondenti e più utili a supportare le politiche di marketing.

L'incremento delle strutture ricettive che hanno aderito all'innovativo sistema di rilevazione dati ha ampliato la dimensione del flusso di dati⁽⁴⁾ e consentito di proseguire nella sperimentazione di nuove reportistiche di analisi per mettere a disposizione informazioni più utili al marketing e alla promozione turistica.

Seppure con alcune semplificazioni metodologiche, a dimostrazione delle potenzialità del sistema, in questo documento, si è analizzato

(*) Rossella Salvi, Responsabile Ufficio Statistica della Provincia di Rimini.

(1) Per saperne di più si veda Osservatorio Turistico Regionale: Rapporto 2008 "Le dinamiche del mercato turistico: impatto della crisi economica internazionale ed esigenze di innovazione" pagg. 301-328 e Rapporto 2009 "Tecnologie dell'informazione e sostenibilità ambientale per il rilancio del turismo" pagg. 245-252.

(2) Attività inserita nel Programma Statistico Nazionale ad integrazione delle statistiche ufficiali sul turismo, una sperimentazione per il consolidamento e il miglioramento della produzione di informazioni statistiche a sostegno della conoscenza e delle decisioni dei policy makers e degli operatori economici.

(3) Un sistema a supporto delle statistiche ufficiali del turismo che riduce, fin quasi ad annullare, il disturbo statistico per le imprese e amplia notevolmente il contenuto informativo.

(4) L'analisi è condotta su un campione del 10% degli arrivi complessivi, sufficientemente equilibrato nelle diverse stratificazioni.

il principale segmento della riviera riminese: i “turisti in famiglia”, cercando di scomporre il segmento complessivo in sottosegmenti.

Un segmento a cui l’offerta del territorio riserva, da sempre, grande attenzione, in particolare nei tempi di crisi, attuando promozioni di prodotti ad hoc e offerte mirate, ma anche qualificando le strutture ricettive con servizi dedicati a questo target, in particolare ai bambini. Significativo è il numero di strutture alberghiere che offre servizi dedicati ai più piccoli, come spazio giochi e attrezzature per bambini (36%), piscine e vasche ludiche (4%) e servizio di baby-sitter (14%).

Nel bilancio complessivo dei turisti in vacanza nella Provincia di Rimini, quelli in “famiglia” possono essere identificati nel 60% della domanda turistica del territorio. Questo dato aggregato, con i dati raccolti, seppure con le dovute semplificazioni sperimentali, può essere suddiviso in sottosegmenti di analisi. Attraverso la riclassificazione delle persone in vacanza “in famiglia” si sono ottenute 12 diverse tipologie (sottosegmenti) familiari che consentono di descrivere la composizione del gruppo in base all’età della persona di riferimento:

- *coppia giovane*
- *coppia giovane+figlio/i*
- *coppia adulta*
- *coppia adulta +figlio/i*
- *coppia adulta+anziano/i*
- *coppia adulta+anziano/i+figlio/i*
- *coppia anziana*
- *coppia anziana+nipote/i*
- *monogenitore+figlio/i*
- *nonno/a con nipote/i*
- *figlio/i adulti con anziano/i*
- *altra tipologia familiare*

Incrociando la tipologia familiare con le variabili

- *numero di componenti*
- *nazionalità*
- *periodo di soggiorno*
- *spesa media per gruppo familiare in pensione completa in alta stagione*
- *permanenza media*

si ottiene una reportistica che consente di qualificare in modo più articolato la domanda rappresentata dalla “famiglia”.

Di seguito alcune elaborazioni, di cui si sottolinea ancora il carattere sperimentale, ma che crediamo all’avanguardia nel campo delle statistiche pubbliche sul turismo.

Distribuzione tipologie familiari per numero di componenti

Tipologia gruppo familiare	Numero componenti il gruppo familiare				Totale
	2	3	4	5	
coppia giovane	13,0%				8,8%
coppia giovane+figlio/i		4,6%	1,0%	0,2%	1,0%
coppia adulta	52,0%				35,4%
coppia adulta +figlio/i		60,9%	76,4%	69,3%	21,3%
coppia adulta+anziano/i					
coppia adulta+anziani		3,5%	2,0%	2,0%	0,9%
coppia anziana	8,1%				5,5%
coppia anziana+nipote/i		1,8%	0,7%	0,1%	0,4%
monogenitore+figlio/i	18,2%	16,1%	7,1%	4,9%	16,4%
nonno/a con nipote/i	0,8%	0,7%	0,3%	0,7%	0,7%
figlio/i adulti con anziano/i	6,9%	1,5%	0,2%	0,2%	5,0%
altra tipologia familiare	1,0%	13,2%	9,2%	13,5%	4,5%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

In evidenza non solo la famiglia generica “genitori/figli piccoli”, ma anche nonni e nipoti in vacanza o figli adulti con i genitori. La coppia adulta è la tipologia con la frequenza più elevata.

Spicca in ogni caso una quota di turisti anziani spesso in coppia.

Non si evidenziano significative differenze per nazionalità (Italia / estero) nelle distribuzioni delle diverse tipologie familiari.

Tipologia familiare	Periodo di soggiorno					Totale	Periodo di soggiorno					Totale
	Luglio	Agosto	Dicembre	Maggio Giugno Sett.	Altri mesi		Luglio	Agosto	Dicembre	Maggio Giugno Sett.	Altri mesi	
coppia giovane	22,6%	27,2%	4,0%	26,9%	19,3%	100,0%	9,4%	10,0%	13,3%	6,9%	9,4%	8,8%
coppia giovane+figlio/i	26,3%	29,6%	2,1%	28,7%	13,3%	100,0%	1,2%	1,2%	0,8%	0,8%	0,7%	1,0%
coppia adulta	17,5%	19,9%	3,2%	35,5%	24,0%	100,0%	29,2%	29,2%	43,0%	36,3%	46,8%	35,2%
coppia adulta +figlio/i	24,1%	31,5%	1,9%	31,1%	11,5%	100,0%	24,2%	27,8%	15,0%	19,2%	13,3%	21,2%
coppia adulta+anziano/i	20,9%	24,0%	1,7%	40,6%	12,8%	100,0%	0,9%	0,9%	0,6%	1,1%	0,7%	0,9%
coppia adulta+anziano/i+figlio/i	23,2%	28,7%	1,4%	38,9%	7,7%	100,0%	0,5%	0,6%	0,2%	0,5%	0,2%	0,5%
coppia anziana	22,2%	19,5%	1,9%	44,9%	11,5%	100,0%	5,8%	4,5%	4,0%	7,3%	3,5%	5,5%
coppia anziana +nipote/i	36,2%	13,8%	0,2%	45,5%	4,2%	100,0%	0,6%	0,2%	0,0%	0,9%	0,1%	0,4%
monogenitore+figlio/i	22,1%	23,7%	2,1%	33,7%	18,4%	100,0%	17,1%	16,2%	12,9%	16,1%	16,6%	16,3%
nonno/a con nipote/i	29,5%	20,3%	1,5%	38,9%	9,9%	100,0%	1,0%	0,6%	0,4%	0,8%	0,4%	0,7%
figlio/i adulti con anziano/i	20,5%	21,3%	2,4%	40,4%	15,4%	100,0%	4,8%	4,4%	4,5%	5,5%	4,3%	5,0%
altra tipologia familiare	24,7%	23,6%	3,0%	33,3%	15,4%	100,0%	5,2%	4,4%	5,0%	4,4%	3,8%	4,5%
TOTALE	21,1%	24,0%	2,6%	34,2%	18,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

6. LA STATISTICA IN RETE PER LA DOMANDA TURISTICA

Tipologia familiare	Domanda turistica per tipologia familiare e nazionalità											Italia		Totale
	Estero											Italia		
	Nazionalità											Italia		
	Altri paesi	Austria	Benelux	Europa Est	Francia	Germania	Paesi scandinavi	Regno Unito	Russia	Svizzera	Totale estero			
coppia giovane	11,9%	11,2%	11,2%	11,7%	6,1%	10,5%	11,5%	9,8%	12,4%	11,7%	11,0%	8,1%	8,7%	
coppia giovane+figlio/i	2,0%	1,9%	1,0%	1,5%	1,1%	1,0%	1,2%	0,7%	1,2%	1,7%	1,4%	0,9%	1,0%	
coppia adulta	40,3%	34,9%	35,6%	32,9%	35,4%	35,3%	38,4%	46,3%	39,6%	31,7%	36,5%	34,9%	35,2%	
coppia adulta +figlio/i	12,8%	17,9%	24,2%	22,7%	23,3%	18,7%	17,4%	11,4%	12,7%	18,6%	18,0%	22,2%	21,2%	
coppia adulta+anziano/i	0,4%	0,3%	0,5%	0,7%	0,8%	0,8%	0,6%	1,2%	0,3%	0,9%	0,6%	1,0%	0,9%	
coppia adulta+anziano/i+figlio/i	0,2%	0,3%	0,1%	0,1%	0,4%	0,5%		0,2%	0,1%	0,7%	0,3%	0,5%	0,5%	
coppia anziana	2,8%	6,6%	6,6%	0,7%	11,5%	10,2%	4,4%	5,3%	0,9%	7,9%	5,9%	5,4%	5,6%	
coppia anziana+nipote/i	0,1%	0,2%	0,2%	0,1%	0,5%	0,4%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,4%	0,4%	
monogenitore+figlio/i	20,0%	15,7%	9,6%	21,9%	10,1%	12,9%	18,6%	15,2%	28,7%	14,4%	16,9%	16,1%	16,3%	
nonno/a con nipote/i	0,5%	0,7%	0,2%	0,4%	0,5%	0,7%	1,0%	0,3%	0,4%	1,0%	0,6%	0,8%	0,7%	
figlio/i adulti con anziano/i	3,6%	6,4%	5,4%	1,3%	6,8%	6,0%	3,6%	6,2%	1,6%	6,8%	4,7%	5,1%	5,0%	
altra tipologia familiare	4,6%	3,0%	5,0%	5,2%	2,2%	2,4%	2,7%	2,7%	1,8%	3,5%	3,3%	3,5%	3,5%	
TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Più concentrate le presenze dei turisti adulti nei mesi estivi.

Spesa media per gruppo familiare in pensione completa in alta stagione (in euro)

(calcolo teorico elaborato su dato comunicazione prezzi)

Tipologia familiare	Media
coppia giovane	196,99
coppia giovane+figlio/i	284,78
coppia adulta	195,14
coppia adulta +figlio/i	332,65
coppia adulta+anziano/i	290,36
coppia adulta+anziani	340,18
coppia anziana	186,25
coppia anziana+nipote/i	272,15
monogenitore+figlio/i	234,42
nonno/a con nipote/i	201,98
figlio/i adulti con anziano/i	220,85
altra famiglia	264,04
TOTALE	236,77

Seppure (in particolare questa tabella) da considerarsi un'elaborazione sperimentale e con molte semplificazioni, risulta però significativo il confronto del dato medio con i diversi sottosegmenti.

Tipologia familiare	Media
coppia adulta	4,19
coppia adulta +figlio/i	5,82
coppia adulta+anziano/i	6,62
coppia adulta+anziani	6,85
coppia anziana	8,55
coppia anziana+nipote/i	9,89
coppia giovane	4,16
coppia giovane +figlio/i	7,08
monogenitore+figlio/i	4,81
nonno/a con nipote/i	6,55
figlio/i adulti con anziano/i	7,39
altra famiglia	4,11
TOTALE	5,13

Più lunga la permanenza media quando si è in vacanza con i nonni.

7. “Webbing”, come aumentare l’incoming turistico utilizzando la forza della rete e la leva del web

di Giuseppe Giaccardi, Lidia Marongiu e Andrea Zironi (*)

7.1. Webbing, l’idea è nata così

Da qualche tempo è difficile trovare un operatore del turismo che non abbia sentito parlare di web 2.0 o di social network. E ormai sono tanti gli operatori e le istituzioni, in Italia e nel resto del mondo, che hanno sperimentato l’uso dei social media per potenziare il marketing on-line e rinforzare le strategie di promo-commercializzazione. Ma come lo stanno facendo? Con quali risorse? Ma soprattutto con quali risultati?

La curiosità di capire se esiste “una ricetta” vincente da emulare ci ha spinto a pensare a una ricerca che, analizzando strumenti e strategie attuate da istituzioni e operatori, provasse ad individuare un “modus operandi” valido e replicabile in diversi contesti. Una ricerca in grado non solo di mappare la tipologia di attività e strumenti 2.0 adottati, ma anche di analizzare e trasferire quanto istituzioni e imprese sono capaci di “tessere” relazioni per competere sul mercato.

Da qui il nome della ricerca *Webbing*, che letteralmente significa tessuto o meglio “tessitura forte e resistente”.

(*) Giuseppe Giaccardi, Lidia Marongiu e Andrea Zironi sono senior partner dello Studio Giaccardi & Associati – Consulenti di Direzione, con sedi a Ravenna in Emilia-Romagna e a Sassari in Sardegna. Lo Studio dal 1999 produce strategie economiche e d’impresa mediante una propria struttura di ricerca economica e lo sviluppo di nuove competenze web. Al progetto Webbing di Unioncamere Emilia-Romagna ha collaborato anche Stefania Deiana, junior partner e analista, responsabile delle interviste internazionali. Nelle precedenti edizioni dell’Osservatorio Turistico Regionale, Giaccardi, Marongiu e Zironi hanno pubblicato gli articoli “Tecniche anticicliche di crescita del business delle PMI turistiche: esperienza e risultati del progetto Fattore K” (Rapporto 2008, pagg. 329-354) e “Il turismo fluviale nell’area del Po: un’opportunità per i territori” (Rapporto 2009, pagg. 277-301). Per download e maggiori informazioni www.giaccardiassociati.it.

7.2. Webbing: come il turismo può crescere imparando a “tessere relazioni in rete”

Per l'economia turistica il web è già da tempo l'infrastruttura primaria di lavoro e scambio. Lo è stata prima nelle relazioni *business to business* (coinvolgendo in particolare tour operator e agenzie di viaggio), e si è evoluta con il tempo come piattaforma prima di comunicazione e poi di relazione con il consumatore finale.

Forse più che in ogni altro settore, la figura *prosumer*⁽¹⁾ del consumatore è in grado di svolgere un ruolo determinante in quasi ogni fase del processo di decisione e acquisto di una vacanza. Il *turista prosumer* usa il web prima del suo viaggio, durante e dopo al suo rientro a casa. Si informa prima leggendo opinioni e recensioni, confronta prezzi, legge racconti di viaggio, prenota on-line. Durante la vacanza commenta sui social network, cerca informazioni, prenota altri servizi e infine al suo rientro scrive recensioni, “posta” foto e commenti sui social network e in alcuni casi racconta la sua esperienza su blog e forum.

La vacanza del singolo diventa così un “palinsesto” a disposizione della comunità in rete: fruibile da tanti, utile a molti e capace di influenzare decisioni di viaggio di persone distanti geograficamente ma vicine per passioni, valori e interessi. In questo palinsesto fatto di immagini, parole e conversazioni, istituzioni e imprese del turismo possono scegliere di esserci, di investire creando spazi di ascolto e conversazioni, di tessere con cura relazioni determinanti per la crescita del business. L'utilità di “ascoltare il cliente” non è una scoperta dei social media né appartiene alle rivoluzionarie teorie di marketing del secolo scorso. Ma guarda caso è il principio che guida il successo delle relazioni, dentro e fuori dalla rete nel turismo come in altri settori. Capire come e in che modo istituzioni e operatori del turismo stanno lavorando per tessere relazioni sul web e farne una leva di sviluppo economico di aziende e territori, è l'obiettivo principale della ricerca Webbing.

7.3. A chi e a cosa serve Webbing: progetto e metodologia di ricerca

Lo scopo del progetto di ricerca è stato quello di selezionare e studiare esperienze e buone prassi turistiche sulla “nuova frontiera” del

(1) Produttore e consumatore di contenuti.

social networking per capire come aumentare l'incoming turistico utilizzando la forza della rete e la leva del web. Per questo scopo è stata definita una metodologia specifica così composta:

- distinzione di senso e attività *info-commerce* ⁽²⁾ ed *e-commerce* ⁽³⁾;
- distinzione di mission e di interessi tra portali pubblici e privati.
- definizione dei criteri di selezione dei soggetti d'indagine pubblici e privati, con netta maggioranza di casi europei (16 europei e 4 nazionali per i portali pubblici, 14 europei e 6 nazionali per i siti privati);
 - focalizzazione su portali a scala regionale o equivalente per i soggetti pubblici e su siti di PMI del ricettivo turistico per i soggetti privati;
 - definizione dei criteri di analisi di quanto i 20 soggetti pubblici e privati rendono fruibile sul web, con approfondimento su architettura informativa, tecnologia impiegata, contenuti utilizzati, policy di branding, di relazione e business;
 - definizione della check list d'intervista personalizzata e distinta per responsabili di portali pubblici e portali privati;
 - sviluppo operativo mediante due azioni di benchmarking:
 - azione 1, analisi sui portali turistici istituzionali di 20 destinazioni regionali europee e relative interviste ai responsabili dei sistemi,
 - azione 2, analisi sui siti turistici privati di 20 operatori del ricettivo (PMI turistiche) e relative interviste ai responsabili dei sistemi;
 - data entry, classificazione ed elaborazione dei dati e delle immagini;
 - redazione dei rapporti di ricerca e della sintesi strategica finale;
 - progetto e organizzazione dei seminari ⁽⁴⁾ di restituzione della "Webbing Lesson Learnt" a un gruppo selezionato di responsabili di portali pubblici e siti privati turistici in Emilia-Romagna.

Come introduzione alle due azioni di benchmarking, è stata realizzata anche un'ampia analisi di desk sui modelli di comunicazione dei portali/siti web selezionati. Nell'insieme un intenso lavoro di indagine, studio ed elaborazione realizzato tra luglio e ottobre 2010.

L'azione 1 sui 20 portali turistici istituzionali si è concretizzata in:

(2) Per *info-commerce* si intende la pratica di "assumere informazioni prima di decidere di fare un acquisto". Il marketing ha nell'*info-commerce* uno strumento fondamentale per orientare e influenzare le scelte dei consumatori.

(3) Con il termine *e-commerce* o commercio elettronico si intendono le transazioni commerciali (acquisti) che avvengono interamente on line.

(4) Questa parte del progetto Webbing, al momento in cui scriviamo, è in corso di organizzazione. Non sono quindi ancora disponibili documenti specifici e risultati narrabili.

- confronto su 7 item di analisi e 70 indicatori di benchmarking;
- approfondimenti su casi di successo nella strategia di interazione e web 2.0;
 - analisi di 12 sistemi di booking on-line esistenti, con approfondimenti sui percorsi di acquisto;
 - interviste telefoniche in lingua originale ai responsabili web con il supporto di una check-list di indagine strutturata, con 2 item di analisi principali e 27 domande di approfondimento;
 - redazione del report delle interviste realizzate;
 - combinazione dei risultati dell'analisi di desk e delle interviste con approfondimento di modelli, contenuti, metodologie e strumenti di successo nelle strategie istituzionali di *info-commerce* ed *e-commerce*;
 - progetto e definizione del WEBBING RANK, per individuare best practice ed esempi da emulare a livello istituzionale per una migliore promozione turistica sul web.

A sua volta, l'azione 2 sui 20 siti delle PMI turistiche si è composta di:

- confronto su 5 item di analisi e 14 indicatori di benchmarking;
- interviste telefoniche in lingua originale ai titolari o ai responsabili web delle 20 PMI, con il supporto di una check-list di indagine strutturata, con 2 item di analisi principali e 27 domande di approfondimento;
- combinazione dei risultati e approfondimento di modelli, contenuti, metodologie e strumenti di successo nelle strategie aziendali di *info-commerce* ed *e-commerce*.

I risultati Webbing hanno prodotto informazioni inedite e indicazioni preziose a livello culturale, strategico e tecnico che, come accennato, costituiranno il "contenuto formativo" con il quale Unioncamere Emilia-Romagna potrà offrire ai soggetti pubblici e privati del sistema turistico regionale un supporto di conoscenza fondamentale, data la rilevanza del web marketing nelle policy di business turistico. Quel contenuto, che viene descritto meticolosamente nelle pagine seguenti, è stato anche strutturato in modo che sia aggiornabile periodicamente, rivelandosi come un progetto sperimentale di monitoraggio scientifico delle buone prassi nazionali ed europee nell'universo del web turistico.

7.4. Web 2.0: come lo usano 20 destinazioni turistiche europee

Questa prima azione ha coinvolto le destinazioni indicate nella seguente tabella.

Tabella 1 – I 20 portali turistici istituzionali selezionati

Paese	Regione	Sito Web
Italia	Toscana	www.turismo.intoscana.it
	Trentino	www.visittrentino.it
	Veneto	www.veneto.to
	Liguria	www.turismoinliguria.it
Austria	Carinzia	www.carinzia.at
Croazia	Dalmazia Centrale	www.dalmatia.hr
Francia	PACA	www.decouverte-paca.fr
	Normandia	www.normandie-tourisme.fr
	Bretagna	www.bretagna-vacanze.com
Germania	Nord Reno Westfalia (NRW)	www.nrw-tourismus.de
Portogallo	Algarve	www.visitalgarve.pt
Spagna	Catalunya	www.gencat.cat/turistex_nou/
	Comunità Valenciana	www.comunitatvalenciana.es
	Andalusia	www.andalucia.org
UK	Cornovaglia	www.visitcornwall.com
	South-East England	www.visitsoutheastengland.com
Destinazioni nazionali	Danimarca	www.visitdenmark.com
	Grecia	www.gnto.gr
	Svezia	www.visitsweden.com
	Svizzera	www.myswitzerland.com

Perché queste destinazioni?

- Sono dotate almeno di un sito web istituzionale di promozione turistica,

- hanno affinità di prodotto turistico con la destinazione Emilia-Romagna (pluralità di tipologia di offerta/prodotto),

- fanno registrare una buona presenza di arrivi turistici internazionali (almeno il 20% sul totale),

– la loro dimensione geografica e istituzionale è comparabile alla Regione Emilia-Romagna per 16 destinazioni su 20 (mentre in 4 casi si tratta comunque di portali di promo-commercializzazione di nazioni che hanno adottato strategie di promozione territoriale turistica unitaria),

– 16 destinazioni sono europee e solo 4 italiane.

7.4.1. Strategie istituzionali di info-commerce: evidenze

Loghi e pay-off

– Tutti i portali hanno un logo distintivo e caratteristico,

– 11 accompagnano il logo anche con un pay-off caratteristico (ad esempio, Veneto - *Tra la terra e il cielo*, Normandia - *Da vivere per rivivere*, Svizzera - *Semplicemente naturale*),

– solo due portali utilizzano testimonial (Catalogna e Cornovaglia).

Chi gestisce il portale

10 portali sono gestiti direttamente dall'ente pubblico regionale o nazionale.

5 da società a partecipazione pubblica (Trentino, Liguria, Andalusia, Cornovaglia e Svizzera).

5 da società a carattere misto pubblico-privato, con una partecipazione più o meno rilevante dell'istituzione pubblica regionale o nazionale di riferimento (Toscana, Carinzia, Nord Reno Westfalia, South-East England, Svezia).

Chi si occupa dei contenuti

In 9 casi i contenuti sono affidati alla stessa organizzazione che gestisce il portale con una redazione o staff creato ad hoc (Algarve, Danimarca, Grecia, Liguria, Normandia, NRW, South East England, Svezia, Veneto).

In 2 casi, tutti italiani (Toscana e Trentino) l'elaborazione dei contenuti è svolta con la collaborazione degli enti di promozione turistica territoriali.

Interessante il caso delle Regioni spagnole (Catalogna, Comunità Valenciana e Andalusia) dove si ricorre anche alla sfera privata.

Lingue straniere

In media ogni portale è scritto e tradotto in 5 lingue, oltre a quella di origine.

La Svizzera è il portale con maggior numero di lingue (14, compreso arabo e lingue orientali), seguono con 11-12 lingue Carinzia, Normandia, Danimarca e Svezia. La Catalogna a fine settembre 2010 ha messo on-line il nuovo “multi-portale” di promozione turistica www.catalunya.com, che conterrà entro breve la traduzione dei contenuti in 18 lingue!

Ben 6 portali non usano più di tre lingue (inclusa quella d'origine): Cornovaglia, Nord Reno Westfalia, Algarve, Grecia, Toscana e Liguria.

Tutti i portali sono scritti e/o tradotti in inglese, la seconda lingua più usata è il tedesco (16 portali.)

Tra le lingue extra-europee 7 portali sono tradotti in cinese, 5 in russo e 4 in giapponese. In Italia l'unico portale che “parla” cinese è la Toscana, l'unico anche in russo è il Trentino.

In 16 casi l'accesso al portale avviene automaticamente nella lingua di provenienza dell'utente.

Età del portale e recenti innovazioni

Il biennio 2009-2010 è stato l'anno della trasformazione e del cambiamento sul web da parte di tutti i portali di promozione turistica. 5 portali sono stati rinnovati totalmente nel corso del 2010: Catalogna, Grecia, Liguria, Normandia e Veneto.

Di particolare rilievo la nuovissima piattaforma della Catalogna, www.catalunya.com che sostituisce radicalmente il vecchio sistema di gestione dei contenuti. Si tratta di un vero e proprio “sistema-portale” che si alimenta dei contenuti di prodotto e di destinazione di altri 25 siti specializzati, oltre che delle nuove opportunità legate al web 2.0. La stessa scelta è stata fatta anche dall'Andalusia che ha rinnovato totalmente la sua presenza sul web a fine 2009.

In generale comunque tutti i portali nell'ultimo biennio sono stati ristrutturati o hanno adeguato in modo sostanziale l'architettura informativa e la grafica, l'interazione con social network, l'implementazione di nuovi strumenti di collaborazione con l'utente, la pubblicazione di mappe interattive geo-referenziate per la localizzazione delle strutture, nuove gallerie media, la trading area (booking on-line). Più che evidente la scelta molto marcata di adeguare in modo continuativo strategie e strumenti di comunicazione/interazione. Molti portali si modificano in modo così rapido che sembra siano perennemente in versione “beta”.

Classificazione delle informazioni

Tutti i portali analizzati permettono agli utenti di accedere ai contenuti sulla base di 4 macro-tipologie di classificazione:

– per località/area di destinazione (in alcuni casi l’accesso ai contenuti avviene attraverso un form di interrogazione dove si seleziona, tramite menù a tendina, la destinazione di interesse);


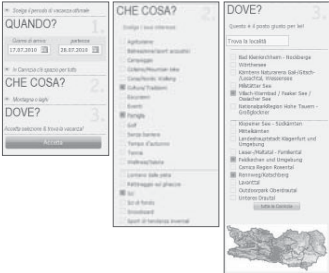


– per tipologia di prodotto turistico;

– per tipologia di servizio turistico;

– per interesse e tipologia di visitatore.

Spesso tali tipologie di classificazione sono combinate tra loro. In alcuni casi la tassonomia scelta risponde più a ragioni “emozionali” che a esigenze apparentemente razionali di fruibilità da parte dell’utente.

Grafico 1 – Tipologie di classificazione delle informazioni particolari e caratteristiche

<p>Toscana</p> <ul style="list-style-type: none"> sezione “Dedicato a te”, proposte personalizzate su “Donne”, “Cicloturismo”, “Turismo equestre”, “Toscana Underground”, “Turismo scolastico”, “Via Francigena” tool denominato “Interessi” che permette di selezionare un contenuto o una località indicando una preferenza rispetto a 6 caratteristiche di prodotto 	<p>Carinzia → Form di personalizzazione dei contenuti basato su tre elementi di classificazione: “Quando”, “Che cosa”, “Dove”</p> 
<p>Normandia → sezione “Les escapades, à vivre pour revivre”, in italiano “Grandi emozioni”, dedicata ai viaggi brevi (le nostre “puntatine”). Per ogni “tema” si può selezionare la destinazione turistica di interesse</p> 	<p>Bretagna → sezione “Idee - Je suis” → contenuti personalizzati per cluster di cliente (in famiglia con bambini da 0 a 5 anni, in coppia, etc.)</p> 

Tutti i portali hanno in primo piano la sezione delle news, delle offerte e promozioni, il calendario degli eventi del territorio, sempre con elevata frequenza di aggiornamento. Tutti i 20 portali hanno la banca dati degli operatori dell’offerta ricettiva, 10 quella dei servizi, 2 quella sui trasporti; 29 su 20, tranne la PACA, hanno la banca dati delle località turistiche.

Quasi tutti i portali fanno parte di un sistema di siti collegati che approfondiscono temi o argomenti specifici: prodotti turistici, profili

e interessi del turista, particolari aree geografiche o forme ricettive, ecc.. Trentino, Veneto, Carinzia e Catalogna sono le Regioni che hanno creato più di altri una costellazione di siti tematici collegati al portale principale.

Investimenti e risultati ottenuti dalla strategia sul web

La maggior parte dei sistemi analizzati ha focalizzato la sua attenzione su due fattori di investimento:

- adeguamento/sviluppo tecnologico per rinnovare o sostituire completamente la piattaforma tecnologica,
- adeguamento delle strategie di comunicazione ai nuovi strumenti web 2.0 (quella che è definita *social media strategy*).

Gli investimenti sono stati consistenti. Anche se non è possibile determinare un valore medio, si passa dai 10 milioni di euro della Toscana per l'intera strategia web, con l'aggiunta di un'ulteriore quota annua di 2 milioni di euro circa per le attività ordinarie di aggiornamento, ai 9 milioni della Catalogna per la nuova piattaforma, ai 5.600.000 € in tre anni dell'Andalusia come investimento totale su web che costituisce il 15% della promozione turistica regionale. Altre cifre si aggirano al di sotto del milione di euro: 950 mila per il nuovo portale della Liguria, 400 mila per quello del Veneto, comprensivo anche della banca dati degli operatori, 300 mila per il portale dell'Algarve.

Anche se alcuni intervistati dicono che è ancora presto per fare valutazioni, i primi risultati di tali investimenti sono comunque evidenti e rilevanti, non solo in termini di aumento delle visite sul portale, ma anche come crescita di notorietà, reputazione e posizionamento del brand, promozione su nuovi mercati e verso nuovi cluster di clienti, aumento dei turisti sia interni che internazionali, destagionalizzazione, più acquisti on-line tramite il portale.

Quel che è certo è che, secondo gli intervistati, il futuro della promozione turistica sul web sarà sempre più intimamente legato allo sviluppo di strategie 2.0, in particolare attraverso:

- una maggiore presenza e attività sui social network, a partire da Facebook e Twitter ma non solo,
- una maggiore interazione tra social network e il portale,
- nuove applicazioni e tools 2.0 dentro il portale, ad esempio con lo sviluppo ulteriore delle community o di social network proprietari,
- nuove applicazioni e tools per il *mobile*, tra cui siti ad hoc, applicazioni di 'realtà aumentata', card promozionali utilizzabili attraverso lo smartphone, mappe geo-referenziate, ecc.,

– ricorso anche a risorse esterne per la produzione di contenuti, in particolare attraverso i blog tematici.

Strategie di interazione e di web 2.0.

È davvero difficile seguire e raccontare in contemporanea l'evoluzione dei portali turistici verso il web 2.0. Durante il periodo di ricerca (luglio-settembre 2010), abbiamo osservato con frequenza quotidiana a veri e propri stravolgimenti nelle scelte e nei modi di comunicazione e di interazione con l'utente-turista: le stesse strutture dei portali subiscono da un giorno all'altro profonde modificazioni e innovazioni.

Al momento abbiamo individuato 8 destinazioni con una chiara e distintiva strategia web 2.0:

- Toscana → “Voglio Vivere così”, infrastruttura permanente di comunicazione internazionale si basa sull'integrazione di diversi mezzi di comunicazione e su un forte investimento sui social media. La gestione delle campagne si avvale a livello operativo di un *social media team* formato da 13 *evangelist* ⁽⁵⁾ provenienti da diversi paesi che ogni giorno presidiano più di 40 social media diversi e centinaia di blog, animano e controllano le conversazioni, analizzano la “online reputation” della Toscana, stringono relazioni con gli *influencer* ⁽⁶⁾ riconosciuti in rete.

Tutti i profili dei social media e i blog sono catalogati per aree tematiche nel network ufficiale “All Things Tuscany” (www.turismo.intoscana.it/allthingstuscany/network/), che agisce come un vero e proprio “collettore” di contenuti provenienti da blog esterni che parlano della Toscana, raccolti sulla base delle parole chiave e dei *topics* (cioè argomenti, temi di discussione) più ricercati dagli utenti. Il *social media team* dispone inoltre di un software che analizza dal punto di vista semantico le diverse conversazioni sul web con il quale riesce a monitorare e valutare dal punto di vista qualitativo la percezione che turisti e navigatori web hanno sul brand Toscana.

- Trentino → “Trentino Social Media Newsroom” (www.social.visitrentino.it/), porta d'accesso al mondo social di Visit Trentino,

(5) Per “evangelist” si intendono persone che favoriscono la diffusione di idee e contenuti attraverso le reti sociali che animano i social network. Nel caso della Regione Toscana i 13 evangelist compongono un social media team che presidia ogni giorno 45 diversi social media e centinaia di blog contribuendo ad alimentare conversazioni su tutto ciò che compone l'offerta della Toscana.

(6) Gli “influencer” sono persone che in diversi settori e attraverso diversi strumenti (blog, social network, forum) condividono conoscenza con la comunità in rete e diventano per chi li legge un punto di riferimento in grado di influenzare e orientare opinioni e decisioni.

dove chiunque può raccontare la propria esperienza, inserire foto e video, commentare gli articoli di interesse, dare consigli utili ai viaggiatori e chiedere informazioni.

- Bretagna → "Fans De Bretagne" (www.fans-de-bretagne.com), community interna che a febbraio 2011 conta 2.061 iscritti (a settembre 2010 erano 476), 4.915 foto (erano 1.027), 430 commenti (erano 302), disponibile in 2 lingue francese e inglese.

- Catalogna → "Fans de Catalunya" (www.fansdecatalunya.cat), la community che raccoglie 12 gruppi attivi per ogni tipologia di scambio cliente/offerta turistica e "Catalunya Experience", sezione Tourism 2.0 del nuovo sistema di comunicazione turistica della Regione, collettore di tutte le iniziative e attività 2.0.

- Comunità Valenciana → Sezione del sito "Communities 2.0" che a febbraio 2011 conta 30.011 membri (a settembre 2010 erano 28.269), 881 commenti (erano 591), 2.235 foto (erano 472), 111 video e diversi blog tematici.

- Andalusia → la neonata "Community Andalusia" (<http://comunidad.andalucia.org>) che appare come una nuova edizione del portale web istituzionale e che a breve proporrà una serie di nuove funzioni interattive per rendere ogni turista parte integrante del progetto; tra queste, ad esempio, un social network *ad hoc* per organizzare il proprio viaggio passo per passo, caricare foto e visualizzare quelle degli altri utenti, creare un itinerario personalizzato e condividere consigli ed esperienze con i propri contatti. L'Andalusia dispone inoltre di un forum (www.andalucia.org/foro) dove chiunque può "parlare dell'Andalusia, incontrare persone e condividere esperienze".

- Danimarca → "Denmark Game," gioco a premi interattivo proposto da Visit Denmark per far scoprire la Danimarca come destinazione turistica.

- Svezia → Sito della Community www.communityofsweden.com, dove è possibile condividere foto, storie di viaggio, consigli dagli amici in Svezia e in tutto il mondo, con 1.580 soci iscritti.

Presenza sui social media (dati al 15 luglio 2010)

17 portali su 20 hanno aperto almeno un profilo istituzionale su Facebook, 4 hanno più di un profilo (Toscana, Danimarca, Svezia e Comunità Valenciana). Si contano complessivamente oltre 80.500 fans, in media circa 2.000 per ciascun profilo. Svezia e Svizzera sono le destinazioni con il maggior numero di fan (12.000).

14 portali hanno un profilo su Twitter, con un numero medio di 443 followers. La Nord Reno Westfalia è la destinazione con il numero maggiore (1.293). 16 portali hanno un profilo su YouTube, con

686 video caricati, in media 40 per ciascun profilo, per un totale di 1 milione 536 mila visualizzazioni (90 mila in media per profilo). La Toscana è la destinazione con il maggior numero di video (197) e di visualizzazioni (861 mila, più di paesi come la Svizzera e la Svezia).

11 portali hanno un profilo su Flickr, con oltre 5.000 foto caricate (in media 430 per profilo) e sempre con la Toscana al primo posto con 1.749 immagini caricate.

La Toscana è sicuramente la Regione che ha maggiormente investito sull'uso dei social media. Oltre a Facebook, Twitter, YouTube e Flickr, il profilo "In Toscana" appare anche su Friendfeed, Delicious, Current, Vimeo, Metacafe, Mogulus, Ustream, LinkedIn, Myspace, Hellotxt.

Blog tematici

Al momento sono 4 i portali che hanno adottato dei blog tematici:

– La Toscana ha 3 blog attivi all'interno del network già descritto "All Things Tuscany" (www.turismo.intoscana.it/allthingstuscany/network/).

Si tratta di blog tematici tutti in lingua inglese: arte (Tuscany Arts), cibo (TuscanyCibus) e luoghi (Around Tuscany); ognuno di questi temi ha anche il suo profilo su altri social network.

– La Carinzia (<http://blog.kaernten.at>) ha pensato ad un blog che funziona anche da "diario di viaggio": previa registrazione, ogni turista può pubblicare articoli e consigli sulla Carinzia.

– La Comunità Valenciana ha una serie di blog collegati alla sezione del sito "Communities 2.0" che affrontano i seguenti temi: Hiking ed escursionismo, BTT (per gli appassionati di mountain bike), Diving, Surfing, Windsurfing e Kitesurfing.

– Infine l'Andalusia ha un blog dedicato ai professionisti locali del settore turistico (<http://turismoandaluz.wordpress.com>).

Altri strumenti di interazione presenti nei portali

– 19 offrono il servizio di mappa interattiva geo-referenziata, 8 hanno un sistema di referenziazione anche per tipologia di prodotto;

– 16 portali mettono a disposizione una o più e-mail per richiesta informazioni;

– diversi hanno una o più gallerie di immagini: 14 la galleria video, 9 un virtual tour o un sistema di webcam, 2 una galleria audio (Toscana e Trentino), 2 permettono la condivisione e pubblicazione di foto e video da parte degli utenti (Valencia e Svizzera);

– 15 hanno un'area specializzata per i media e la stampa d'informazione;

- 15 mettono a disposizione lo strumento per lo sharing (condivisione) dei contenuti sui social network;
- 14 hanno una newsletter;
- 13 offrono la possibilità di scaricare materiali come brochure, cartine e guide turistiche;
- 12 permettono di salvare i contenuti di maggiore interesse in una sezione riservata; in tre casi i contenuti salvati vengono ri-assemblati automaticamente su un documento in formato pdf che si può salvare e stampare, diventando così una vera e propria guida di viaggio personalizzata (Nord Reno Westfalia, Valencia e Andalusia, il cui servizio "Travel Notebook" consente addirittura di selezionare dal sito contenuti e mappe che possono essere esportati sul GPS);
- 11 offrono la possibilità di commentare e/o votare i contenuti del portale, 5 hanno adottato dei sistemi di raccolta dei feedback del turista rispetto ai servizi web del portale, 4 riportano le recensioni dei turisti o hanno il link alle recensioni lasciate sui siti come TripAdvisor; Svezia e Svizzera permettono anche di recensire i singoli hotel all'interno del loro sistema di booking on-line;
- 10 dispongono di uno o più form on-line per richiesta di informazioni;
- 10 offrono la possibilità di spedire e-cards o video tramite la propria e-mail;
- 6 hanno il sistema dei Feed RSS che permette di ricevere sul proprio computer le news in tempo reale;
- 4 hanno un sistema di "help desk; in particolare il portale dell'Algarve offre un servizio di messaggistica istantanea stile chat per dialogare in tempo reale con un operatore.

Applicazioni per mobile e 'realtà aumentata'

Anche le applicazioni per il mobile stanno prendendo piede con innovazioni e applicazioni caricate sui portali quasi quotidianamente.

Segnaliamo 4 casi significativi e in continua evoluzione:

- Toscana

- Servizio gratuito "Voglio Vivere Così Card" (VVC) per scaricare su telefonino informazioni turistiche, eventi, guide e audioguide, sconti e promozioni per musei e trasporti ecc.

- "Tuscany+", la prima applicazione "Augmented Reality" in assoluto creata per il settore turistico; si tratta di una vera e propria guida interattiva in tempo reale utilizzabile attraverso il proprio smartphone, basata sulla tecnologia che sovrappone alla realtà inquadrata dalla fotocamera del telefonino livelli informativi multimediali e di geo-

localizzazione provenienti dalla Rete; è un'applicazione scaricabile gratuitamente da Apple Store.

- Veneto → Veneto mobile, servizio di realtà aumentata.
- Bretagna → guida turistica scaricabile sull'i-phone.
- Valencia → Portale specifico per la navigazione da cellulare (<http://m.comunitatvalenciana.com/>) e servizio TURIST MOVIL, che permette l'accesso alle guide turistiche sul cellulare inviando un SMS.

Risultati di posizionamento (rilevamenti al 22 luglio 2010)

- PageRank di Google ⁽⁷⁾ → 5,7 il valore medio dei portali analizzati, Trentino e Valencia i portali con il valore più alto (7/10).
- Popolarità dei siti a livello mondiale secondo Alexa Traffic Rank ⁽⁸⁾ → Svizzera (16.600^a posizione), Toscana (36.030^a), Danimarca (56.341^a), Svezia (68.561^a), Trentino (89.727^a).
- Link popularity ⁽⁹⁾ → 686 il numero medio di link che dall'esterno portano al portale tra quelli considerati in questa ricerca, Svizzera quello con il maggior numero pari 2.769 link.
- Ranking analysis su Google ⁽¹⁰⁾ → Carinzia sempre al primo posto, buoni risultati anche per Trentino, Normandia, Algarve, Cornovaglia, South-East England e Svizzera.
- Pagine del portale visitate in media → 3,9 per ciascuna visita, Svizzera quella con il numero più elevato (6,2).
- Permanenza media di visita → 3,5 minuti, con durate superiori ai 4 per Svizzera (8,91), Toscana (4,49), Carinzia (4,47) e Algarve (4,31).
- Frequenza di rimbalzo → 44,8% il valore medio, con Algarve (19,7%), Grecia (29,6%), PACA (35,8%), Cornovaglia (38,9%) e Liguria (39,7%), con i valori più bassi.

(7) "PageRank di Google" è un valore numerico (da 0 a 10) che Google attribuisce ad una pagina web. Rappresenta uno dei tanti fattori che contribuisce a determinare la posizione della pagina nei risultati delle ricerche: più il PageRank è alto e più sarà alta la posizione su Google.

(8) Costituisce una misura della popolarità di un sito web. L'indice è calcolato usando una combinazione di due statistiche: la media di visitatori giornalieri e il numero di pagine visitate negli ultimi 3 mesi. Il valore dell'indicatore rappresenta una classifica (il sito più popolare in assoluto ha ovviamente un Rank pari a 1).

(9) Numero di siti che hanno un collegamento con la pagina che stiamo analizzando; maggiore è il numero dei link che puntano ad una pagina e migliore sarà la posizione di quella pagina nei risultati delle ricerche, perché i link sono visti come "consigli" che un sito web offre ai propri visitatori.

(10) Risultati di posizionamento ottenuti digitando le tre parole chiave più utilizzate dagli utenti che sono, salvo rare eccezioni, il nome della regione talvolta accompagnato dalle parole "turismo" e "visit".

- Upstream sites ⁽¹¹⁾ → in tutti i portali il motore di ricerca Google è in assoluto il principale canale di accesso; in ben 12 sui 20 analizzati la quota degli utenti che usa Google supera il 60%. In due casi una quota importante di traffico proviene dal sito istituzionale della regione (Algarve e Valencia). Sempre più rilevante l'accesso attraverso Facebook (intorno al 15% per Toscana, Nord Reno Westfalia e Grecia).
- Numero medio giornaliero di visitatori unici (dichiarato dall'intervistato) → Trentino al primo posto con 30.000 visitatori nei mesi di punta e 11.500 negli altri periodi; seguono Toscana e Svezia con 10.000 e Andalusia con 8.200.

7.4.2. Strategie istituzionali di e-commerce: evidenze

Booking on-line

10 portali su 20 analizzati dispongono di un sistema di booking on-line:

- Prenotazione e acquisto → Toscana, Trentino, PACA, Bretagna, Andalusia, Nord Reno Westfalia, Svezia e Svizzera.
- Solo prenotazione → Liguria, Carinzia, Danimarca.

In realtà altre 5 destinazioni si stanno attrezzando per avere un loro sistema di booking on-line.

In 7 casi il sistema è gestito direttamente dalla stessa società/ente che si occupa del portale, in altri 3 casi la gestione è in outsourcing da soggetti specializzati:

- In PACA il sistema è gestito da "Franceguide", servizio nazionale di prenotazione, che permette di accedere a più portali esterni, come ad esempio Booking.com, Nicerés, ecc.

- In Danimarca il sistema è affidato a TouristOnline Ltd, società interamente posseduta da Visit Denmark che è anche proprietaria del portale.

- In Svizzera è gestito da Switzerland Travel Centre, società che ha per azionisti le FFS (Ferrovie Federali Svizzere) e Svizzera Turismo.

Ci sono inoltre 2 casi particolari:

- In Nord Reno Westfalia il sistema è interno ma per l'acquisto si accede a più portali esterni come ad esempio Hotel.de, HRS, ecc.

- In Svezia il booking è gestito da Visit Sweden, che è lo stesso

(11) Siti visitati dagli utenti immediatamente prima di accedere a quello in esame.

gestore del portale, ma la transazione avviene con i partner locali del sistema.

In tutti questi 10 sistemi di booking on-line è possibile accedere all'offerta ricettiva sia alberghiera che extra-alberghiera, in alcuni casi solo a determinate categorie come campeggi, ville e appartamenti.

La selezione della struttura ricettiva, da parte dell'utente, avviene sempre per località e tipologia ricettiva: in 3 portali può essere effettuata anche per tipologia di prodotto (Trentino, Carinzia, Svezia), in 4 anche in base al tipo di servizi alberghieri desiderati (Trentino, Carinzia, PACA, Bretagna); sempre in Trentino è disponibile anche una modalità di selezione per tipologia di cliente (ad es. adatto a bambini, disabili, famiglie, single, ecc.). In 6 casi su 10, il sistema propone anche pacchetti e promozioni speciali.

Policy di gestione del booking on-line

Questi dati sono stati raccolti soprattutto tramite le interviste dirette ai responsabili dei portali; pochi hanno concesso informazioni su questi aspetti:

- Toscana → la piattaforma è gratuita per gli operatori che possono registrarsi liberamente se in possesso del codice regionale che ne attesti la regolarità. Non è prevista alcuna commissione. Il pagamento è diretto all'operatore. È previsto un sistema di ranking nella visualizzazione dei risultati sulla home page del portale che premia gli operatori più virtuosi; gli indicatori di virtuosità sono l'aggiornamento dei prezzi e i voti/commenti degli utenti.

- Liguria → tutti i 3.800 operatori hanno la possibilità di essere presenti nel booking gratuitamente; la Regione stimola continuamente nuove adesioni organizzando anche corsi di formazione ad hoc. L'operatore ha il compito di aggiornare profilo, caratteristiche, prezzi, e pubblicare promozioni e offerte. La trattativa si svolge tra utente e operatore, ma una copia della transazione arriva anche all'agenzia in Liguria che gestisce il portale.

- Trentino → Il booking è offerto a tutte le strutture ricettive ma è utilizzabile solo da quelle associate all'Azienda per il Turismo. È gestito da Trentino SpA mediante un ufficio ad hoc che lavora in sinergia con la Aziende per il Turismo locali e con le strutture ricettive. La transazione avviene direttamente tra utente e operatore. Le strutture devono seguire le normali procedure per mantenere aggiornati i contenuti della propria scheda.

- Nord Reno Westfalia → ha un sistema integrato con diversi partner come HRS, Hotel.de, Booking.de, My.IRS Tomas, Feratel, Nethotels.com: l'acquisto avviene attraverso i loro portali. Gli operatori si

rivolgono al sistema di booking dei singoli partner esterni e adottano quindi le rispettive policy di gestione.

- Danimarca → sono presenti nel booking solo le strutture che stipulano un contratto con Touriston-line. Il turista paga direttamente all’operatore.

Altre attività particolari di e-commerce

La Toscana ha attivato un’area di *e-commerce* “shop.intoscana” che offre le eccellenze della Regione, dai prodotti eno-gastronomici all’arredamento e design, dall’abbigliamento agli oggetti preziosi. Stesso discorso per l’area “shopping” della Carinzia.

La Bretagna vende servizi come crociere e altre attività nautiche, noleggio biciclette e altri mezzi leggeri di trasporto, biglietti per attività di intrattenimento, ecc.

La Danimarca mette a disposizione un servizio per la prenotazione dei ristoranti. La Svezia consente di prenotare attività sportive (ad esempio un campo di golf) ed eventi speciali. La Svizzera ha un sistema di prenotazione di biglietti aerei e ferroviari.

7.4.3. Chi osa con convinzione, chi prova con attenzione: il Webbing Rank

Il Webbing Rank è un modo originale per individuare quali sono, sulla base alle analisi effettuate, le best practices e gli esempi da emulare per una migliore promozione turistica sul web. La classifica è stata realizzata operando su 5 variabili di merito:

- Strategia di comunicazione
- Strategia di interazione e web 2.0
- Risultati dalle strategie di comunicazione e interazione
- Risultati della strategia di posizionamento
- Strategia commerciale

Ad ogni portale analizzato e per ciascuna variabile, abbiamo attribuito un giudizio di merito: 1 (basso), 2 (sufficiente), 3 (buono), 4 (ottimo). La somma di tali valori compone il Webbing Rank, che non ha ovviamente senso statistico ma rappresenta un modo qualitativo per misurare le best practice esaminate e rispondere sinteticamente alla domanda “*Chi conviene emulare per comporre una strategia vincente di promozione e commercializzazione sul web?*”.

Tabella 2 – Webbing Rank – Classifica dei 20 portali istituzionali analizzati

Pos.	Regione	Comun.	Inte- raz. e web 2.0	Risultati comun. più web 2.0	Pos.	Comm.	Webbing Rank
1°	Toscana	4	4	4	2	3	17
2°	Svizzera	3	3	3	4	3	16
	Trentino	3	3	2	4	4	16
3°	Carinzia	4	3	2	2	4	15
	Svezia	3	4	2	3	3	15
4°	Valencia	2	4	2	3	1	12
5°	Andalusia	2	3	2	2	2	11
	Danimarca	2	3	1	3	2	11
6°	Bretagna	1	3	1	2	3	10
	Nord Reno Westfalia	3	3	1	1	2	10
	Algarve	1	2	3	3	1	10
	Catalunya	3	3	2	1	1	10
7°	Cornovaglia	2	1	2	3	1	9
	Liguria	3	1	1	1	3	9
	Veneto	3	2	1	2	1	9
8°	Grecia	1	1	3	2	1	8
	Normandia	3	1	1	2	1	8
	PACA	2	1	2	1	2	8
	S-E England	2	1	1	3	1	8
9°	Dalmazia Centrale	1	1	1	1	1	5

Ecco dunque i 5 portali che, sulla base delle analisi effettuate con questa ricerca, sono casi di successo da conoscere, tenere monitorati costantemente ed eventualmente emulare:

Portale	Perché
1° Toscana www.turismo.intoscana.it	Social media strategy + altissimo livello di interazione con i social network + capacità di leggere, misurare, interpretare il livello di reputazione del brand Toscana sul web + implementazione continua e costante di nuove applicazioni e tools web 2.0 + mobile e 'realtà aumentata'

(segue)

Portale	Perché
2° ex aequo Svizzera www.myswitzerland.com	Risultati di posizionamento e statistiche del sito + strategia commerciale + interazione con il turista
2° ex aequo Trentino, www.visitrentino.it	Strategia commerciale + risultati di posizionamento + nuovi tools e applicazioni web 2.0
3° ex aequo Carinzia, www.carinzia.at	Capacità di approfondimento dei contenuti su portali tematici paralleli + capacità di creare applicazioni di ricerca delle informazioni orientate alle esigenze del cliente
3° ex aequo Svezia, www.visitsweden.com	Elevato livello di interazione con gli utenti grazie soprattutto alla community + strategia commerciale + modalità di ricerca dei contenuti

Consigliamo inoltre di tenere sotto osservazione i portali spagnoli di Catalogna, Comunità Valenciana e Andalusia che proprio durante i lavori di ultimazione della ricerca stavano apportando notevoli cambiamenti alle strategie di comunicazione e interazione 2.0.

7.5. Web 2.0 e PMI turistiche: 20 casi di studio europei

Obiettivo della seconda azione di Webbing è stato quello di studiare un campione qualitativo di 20 operatori del ricettivo (PMI turistiche) che in Italia e in ambito europeo hanno adottato strategie di comunicazione e di *e-commerce* basate su social media e web 2.0.

Per la selezione sono stati adottati cinque criteri principali:

- Come aree geografiche, gli stessi paesi in cui è stata condotta l'azione di benchmark sui portali turistici istituzionali.

- Come soggetti aziendali, 20 PMI del ricettivo che hanno adottato sul web strategie, metodologie e strumenti web 2.0 finalizzate a ascoltare, dialogare e interagire on-line con i propri clienti, per esempio con l'apertura di profili su social network (Facebook, Twitter, Flickr, Youtube, ecc.), la gestione di un corporate blog, lo spazio interno al proprio sito web per commenti e opinioni degli utenti, l'impiego di newsletter, community/forum/club, ecc.

- Inoltre, le stesse 20 PMI con la loro offerta ricettiva dovevano avere:

- un buon gradimento sui siti di recensioni turistiche come TripAdvisor, Expedia, ecc. o essere segnalati su guide turistiche e portali/reti di promozione,

- un consistente livello di integrazione tra strategia commerciale sul web e disintermediazione, ad esempio con booking on-line inter-

no, presenza su OLTA - Online Travel Agencies e su altri portali di promozione e vendita, ecc.,

– uno status di leadership nella blogosfera relativamente alle strategie di *info-commerce* ed *e-commerce*.

Nel selezionare le 20 PMI, abbiamo infine rivolto una particolare attenzione a comporre un campione rappresentativo di diverse tipologie di strutture: il campione contiene il piccolo B&B o l'hotel a gestione familiare, così come l'hotel di lusso, oltre a strutture di medio-grandi dimensioni e appartenenti a piccole catene alberghiere.

Nella tabella seguente sono riportati i 20 casi selezionati.

Tabella 3 – Le 20 PMI turistiche del ricettivo selezionate per l'Azione 2 di Webbing

Paese	Regione/località	Nome struttura	Caratterist.	Sito web
Italia	Liguria, Diáno Marina (IM)	Grand Hotel Diana Majestic	4 stelle 86 camere	www.dianamajestic.com
	Liguria, Savona	Loano 2 Village	4 stelle 360 camere	www.loano2village.it
	Toscana, Siena	Palazzo Ravizza	3 stelle residenza d'epoca	www.palazzoravizza.it
	Toscana, Isola D'Elba	Hotel Lacona	4 stelle 120 camere	www.hotellacona.it
	Trentino, Tavon (Coredo)	Pineta Hotels	Wellness Resort, 72 camere	www.pinetahotels.it
	Veneto, Venezia	Ca' Nigra Lagoon Resort	Design hotel 4 stelle, 23 camere	www.hotelcanigra.com
Spagna	Catalogna, Barcellona	Nunez i Navarro Hotels	Gruppo di 9 hotel 931 camere totali	www.nnhotels.com
	Com. Valenciana, Valencia	Casa Rural Villa Florencia	Casa rurale 6 camere	www.villa-florencia.es
	Andalucía, Siviglia	Hotel Casa 1800	4 stelle, 24 camere	www.hotelcasa1800.com
	Baleari, Minorca	Artiemhotels	Gruppo di 3 hotel, 360 camere	www.artiemhotels.com
Portogallo	Algarve, Armação de Pêra	Hotel Holiday Inn Algarve	4 stelle (Holiday Inn), 185 camere	www.hialgarve.com
Francia	PACA, Nizza	Hi Hotel	Hotel di alta gamma, 39 camere	www.hi-hotel.net
	Île-de-France, Parigi	Hotel Le Meurice	Hotel lusso, 5 stelle, 160 camere	www.lemeurice.com

(segue)

7. “WEBBING”, AUMENTARE L'INCOMING TURISTICO CON LA FORZA DELLA RETE

Paese	Regione/ località	Nome struttura	Caratterist.	Sito web
UK	Cornovaglia, Newquay	Watergate Bay	3 stelle, 57 camere	www.watergatebay.co.uk
	Londra	The Cavendish	Hotel lusso 4 stelle, 230 camere	www.thecavendish-london.co.uk
Svezia	Stoccolma	Hotel Skepps Holmen	Design Hotel 4 stelle, 81 camere	www.hotelskeppsholmen.com
Danimarca	Hovedstaden, Copenaghen	Hotel Avenue	3 stelle, 68 camere	www.avenuhotel.dk
Germania	Rheinland- Pfalz, Hornbach	Hotel Kloster Hornbach	4 stelle, 34 camere	www.kloster-hornbach.de
Svizzera	Canton Ticino, Lugano	Hotel Lugano Dante	4 stelle, 83 camere	www.hotel-luganodante.com
Austria	Carinzia, St. Daniel	Bio Hotel Daberer	4 stelle e SPA, 68 camere	www.biohotel-daberer.at

7.5.1. Social web per ascoltare, conversare e fidelizzare

Innanzitutto, che cosa pensano gli imprenditori intervistati del web 2.0?

Per prima cosa che è un insieme di “*strumenti potenti di comunicazione e relazione su cui investire*”, perché “*il web è fondamentale oggi e lo sarà ancora di più in futuro*”.

Il ritorno atteso dall’investimento è soprattutto di *tipo qualitativo* e in particolare ci si aspetta di riuscire a creare più “*intensità ed empatia nelle relazioni con i clienti*”.

Le strategie 2.0 adottate dall’azienda sono rivolte in primo luogo “*al cliente che c’è già*” prima ancora di quello che verrà, perché la capacità di relazione può diventare fidelizzazione e alimentare di conseguenza il passaparola.

Un altro aspetto fondamentale è che grazie ai social media la comunicazione diventa finalmente “bidirezionale”: non più soltanto gli hotel conversano con i clienti, ma i clienti conversano con gli hotel. Così può accadere molto spesso di trovare ad esempio sul profilo Facebook di un hotel, commenti dei clienti e post pubblicati dallo stesso hotel ma anche post scritti direttamente dai clienti, alla cui discussione possono partecipare tutti.

Tabella 4 – Caratteristiche 2.0 dei siti analizzati - Quadro di sintesi

<p>Social network</p> <ul style="list-style-type: none"> • 19 strutture su 20 hanno un profilo su Facebook • 17 su Twitter • 9 hanno un canale su Youtube • 7 su Flickr • 5 su altri social network (MySpace, Foursquare, Delicious, Stumbleupon, Issuu) • <u>13 hanno un corporate blog</u> • 1 ha sviluppato una community interna <p>Recensioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9 hanno il collegamento ai principali siti di recensione turistica • 7 pubblicano o visualizzano i commenti pubblicati da tali siti sul proprio • 5 hanno un guestbook interno dove i clienti scrivono commenti ed esperienze <p>Applicazioni per il mobile</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 ha il sito specifico per la navigazione con smartphone • 1 ha sviluppato applicazioni di realtà aumentata 	<p>Altri tools e strumenti di interazione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutti hanno un'area multimediale con una o più tools tra fotogallery, videogallery, musica, webcam, virtual tour, e-cards, etc. • 17 hanno la newsletter • 8 hanno lo strumento dei Feed RSS • 5 hanno il tool per lo sharing dei contenuti • 5 hanno un'area ad hoc per i media • 5 pubblicano anche notizie di eventi e attività sul territorio • 4 offrono la possibilità di essere contattati tramite Skype o forme simili (ad es. il Sifonono) <p>Strategia commerciale online</p> <ul style="list-style-type: none"> • 17 hanno il booking online, due hanno un sistema simile per richiedere la disponibilità • 17 pubblicano offerte speciali e pacchetti tematici acquistabili online • 2 sono affiliati a Nozio, portale per la disintermediazione, promuove l'acquisto diretto sul sito degli hotel affiliati • 5 hanno lanciato dei concorsi a premi o codici sconto, oppure hanno attivato l'opzione "Regala ad un amico" o simili • 3 vendono anche altri prodotti o servizi online oltre soggiorni e pacchetti, anche attraverso un vero e proprio shop virtuale
---	---

Insomma il web 2.0 ha modificato profondamente la comunicazione aziendale delle strutture intervistate. È considerato un investimento economicamente vantaggioso rispetto all'advertising e alla comunicazione tradizionale perché permette anche *“alle strutture più piccole di aprire opportunità di business con mercati lontani”*. Contemporaneamente ha riequilibrato il rapporto tra azienda e cliente, rendendo la comunicazione più *“diretta, autentica e intima”*.

Con il web 2.0 le imprese imparano a rapportarsi al cliente come persone: il marketing diventa conversazione e la promozione diventa occasione di dialogo. Spiegano bene il concetto alcune parole degli stessi imprenditori intervistati:

– *“Facebook è importante per continuare la relazione con gli ospiti. Li aiuta a farli sentire in vacanza continua”*, Paolo, Ufficio Marketing.

– *“Abbiamo aperto la pagina fan su Facebook anche per rivolgerci ad una possibile nuova clientela, ma soprattutto per fidelizzare la clientela che abbiamo già”*, Paolo Vignone, Direttore.

– *“I nostri clienti ci hanno permesso di essere parte della loro vita quotidiana attraverso i social media. Questo trend crescerà e noi vogliamo essere dove sono i nostri clienti”*, Fabricio, Business Development Coordinator.

– *“Le persone vogliono identificarsi: vedi cosa hanno fatto i tuoi amici, dove sono andati e ti identifichi con le loro scelte”*, Mai, Direttrice.

– *"Il bello del web è che non serve essere grandi per avere successo"*, Mark, Direttore e Proprietario.

La strategia web 2.0 però funziona solo se è sistemica e combinata. Secondo gli intervistati infatti ogni social media ha le sue regole: per raggiungere diverse tipologie di interlocutori e veicolare diversi messaggi *"bisogna usare più social media"*. Ci dice infatti Mark che *"Facebook e Twitter hanno audience diversi e li usiamo per finalità diverse. Facebook coinvolge molti giovani, mentre Twitter è più adatto alle nostre relazioni di business. Youtube invece ci permette di essere 'reali', senza illusioni pubblicitarie. Ma tutti questi canali sono ugualmente importanti"*.

19 delle 20 strutture selezionate hanno un profilo su Facebook da cui si accede attraverso il sito web, con una media di 1.225 fan (dato a ottobre 2010). Il numero dei fan non è inoltre direttamente proporzionale alle dimensioni delle strutture: al primo posto troviamo il Pineta Hotels (Trentino), con 72 camere e 5.172 fans (71 per camera); al secondo l'Hotel Le Meurice di Parigi, 190 camere e 3.603 fan (19 per camera), al terzo addirittura la minuscola casa rurale spagnola Villa Florencia, solo 5 camere ma l'invidiabile numero di 2.655 fan (531 per camera!).

La frequenza di aggiornamento del profilo di Facebook è particolarmente elevata, quasi giornaliera nella metà dei casi. Così è anche per il livello di interazione: in almeno 15 profili si rileva sulla maggior parte dei post pubblicati almeno uno o più 'like' e commenti scritti dai clienti. Spesso sono gli stessi clienti ad aprire una discussione.

In combinazione con Facebook c'è quasi sempre Twitter, in 17 casi su 20, anche se il numero di followers (346 in media con riferimento all'ottobre 2010) non è ancora particolarmente elevato, così come il livello di interazione misurabile attraverso il numero di 'tweet' (in media 284). La stessa frequenza di aggiornamento è sensibilmente ridotta, solo in 5 casi l'uso di Twitter è quasi quotidiano.

Ma che cosa si pubblica su Facebook e Twitter? Soprattutto news, curiosità, eventi e iniziative che riguardano l'hotel ma anche il territorio, spesso corredate da foto e video oltre a offerte promozionali, piccoli concorsi, recensioni e commenti dei clienti, fino a vere e proprie esperienze di vita e di viaggio raccontate dal personale dell'hotel o dagli stessi clienti. In qualche caso anche su Facebook e Twitter si fa selezione di personale.

Sembra avere sempre più appeal e riscontro anche lo strumento dei blog. Lo hanno aperto 13 strutture su 20, di cui 5 nel 2010. La frequenza di aggiornamento è piuttosto elevata, almeno settimanale, ma in 5 casi quasi giornaliera, anche se il livello di interazione misurato

in numero di commenti ai post pubblicati è ancora piuttosto basso. Nei blog, si affrontano gli argomenti più disparati, legati non solo alle vicende dell'hotel ma spesso anche alle passioni del blogger, che però hanno in qualche modo afferenza con la storia, lo stile, la cultura e le tradizioni della struttura stessa o del territorio in cui opera: quindi emergono contenuti su design, arte, mostre e convegni, viaggi, lifestyle, musica, eventi, esperienze legate ad un particolare prodotto turistico (ad esempio la prima nevicata in montagna, ricette, racconti degli stessi clienti, politiche di eco sostenibilità, ecc.).

Il blog è uno strumento che ancora non ha sviluppato tutto il suo potenziale, ma del quale gli intervistati riconoscono il grande valore.

Alla domanda "perché aprire un blog?", questi i concetti di risposta più ricorrenti:

- creare feeling con i clienti
- coinvolgerli i clienti in una comunicazione personale e diretta
- promuovere e condividere con i clienti la filosofia dell'hotel
- conversare con i clienti promuovendo hotel e destinazione
- aumentare il posizionamento sui motori di ricerca.

7.5.2. Social web e turismo: chi se ne occupa

Nella maggior parte delle strutture intervistate non c'è una persona dedicata in via esclusiva alle attività on-line. Solo in 3 casi su 20 è stata individuata una figura specifica, mentre in 1 solo caso la gestione è affidata a un'agenzia esterna. Solitamente invece il compito è affidato ai direttori o agli addetti al ricevimento oppure, nelle strutture più piccole e a carattere familiare, direttamente ai proprietari.

La maggior parte degli intervistati si tiene informato e aggiornato sul mondo del web 2.0 attraverso corsi, fiere, borse e convegni specializzati, letture. Il canale preferenziale per formarsi è la rete (corsi on-line, blog, siti specifici, seminari o *webinars*) perché "consente di economizzare tempo e costi".

7.5.3. Tempo e competenza: gli ostacoli da superare per avere successo

Gli intervistati sono stati concordi nel definire il "fattore tempo" come l'elemento più critico nell'operare sul web:

- "Mi tengo aggiornata usando internet, quando ne ho il tempo!", Vicki, Sales Director;

– *"È soprattutto il tempo la risorsa sulla quale si dovrebbe investire di più"*, Nicola, socio;

– *"Credo che l'investimento più forte non sia in denaro, ma in tempo. Non investiamo più sui metodi tradizionali, che costavano parecchio. Il web li ha sostituiti, ma ora è la scarsità di tempo più che quella del denaro ad incidere"*, Olga, Direttrice;

– *"Abbiamo investito abbastanza, ma il tempo non è mai quantificabile"*, Paolo, Ufficio Marketing.

Insomma, il tempo a disposizione è troppo poco per riuscire a dedicare un'attenzione costante a queste attività. C'è inoltre il timore di *"non riuscire a seguire tutti gli aspetti operativi"*.

Abbiamo però visto che frequentemente a gestire blog, social network, recensioni ecc. sono gli stessi titolari, soci, direttori della struttura, che lo fanno insieme alle 'tante altre cose da fare'.

C'è quindi una pericolosa contraddizione da superare: tutti dicono che per fare bene servono molto tempo e competenze, ma nessuno vi dedica una risorsa appositamente preparata. Gestire i social media è ancora oggi considerato un compito che si somma ai precedenti.

Eppure sappiamo quanto sia strategicamente importante per il business delle imprese imparare a usarli e gestirli in modo corretto ed efficace, perché tutto ciò coinvolge in modo diretto e riguarda la risorsa più importante di tutte: il proprio cliente.

Il problema è che per acquistare "tempo e competenze" occorre investire, e investire costa. Ma qual è, volendo usare un termine aziendalistico, il ROI di una strategia sui social media? Per ora il ritorno "riconosciuto" sono i fattori *reputazione* e *miglioramento della relazione con il cliente*, ma quasi tutti gli intervistati ritengono difficile quantificarne il valore economico:

– *"Il riscontro economico è ancora difficile, forse si vedrà più avanti"*, Paolo, Direttore;

– *"Abbiamo avuto un 26% in più delle presenze quest'anno, ma non so in che percentuale ciò sia stato determinato dalle politiche sul web"*, Francesco, Proprietario;

– *"Di sicuro oggi le persone parlano di più del nostro hotel, è chiaro che nel tempo ci aspettiamo più prenotazioni"*, Vicki, Sales Director;

– *"Allo stato attuale non è dato comprendere se quello che per noi è un buon risultato on-line ci è servito a limitare i danni del periodo di crisi economica oppure se è semplicemente un fisiologico spostamento delle vendite on-line rispetto alle vendite off-line"*, Robi, Responsabile Vendite, Marketing e Pubblicità.

7.5.4. Recensioni turistiche: entusiasti e detrattori

Croce o delizia? Entrambe le cose. In ogni caso le recensioni turistiche sono un dato di fatto, la cosa peggiore che si può fare è far finta che non esistano.

I giudizi di quasi tutti gli intervistati sull'utilità delle recensioni online (TripAdvisor, Zoover, Trivago, ecc.) sono generalmente positivi, seppure con diverse sfumature. Esistono sostenitori entusiasti, che riconoscono a tali siti il merito di *“aver contribuito a migliorare il servizio e l'attenzione al cliente”* e credono che la loro funzione possa *“aiutare a conquistarne la fiducia e aumentare il livello di fidelizzazione”*.

Molti però sono preoccupati per i danni derivanti da recensioni false, scritte spesso da albergatori competitor, non essendoci la possibilità di verificare che chi scrive abbia realmente soggiornato nella struttura.

A gestire le recensioni sono quasi sempre i responsabili delle attività sui social network.

E proprio la gestione delle recensioni, in special modo quelle negative, è il tema più sentito e delicato: quasi tutti gli intervistati ritengono utile rispondere alle recensioni lasciate sui portali dedicati, ma con dinamiche diverse. Ad esempio, due intervistati preferiscono rispondere privatamente, per avere con il cliente insoddisfatto *“un chiarimento più diretto ed esaustivo”*, peccato però che questo chiarimento non sarà mai apprezzato da tutti gli altri turisti che invece continueranno a leggere solo la recensione negativa pubblicata. Le strutture più piccole valutano spesso caso per caso le soluzioni da adottare, cercando anzitutto di capire se la recensione è vera o falsa.

I *“sostenitori”* dicono che alle recensioni si dovrebbe rispondere sempre. A quelle negative per risolvere il problema, a quelle positive per ringraziare e fidelizzare. I più *“critici”* rispondono solo alle recensioni negative oppure scelgono di non rispondere, soprattutto se si tratta di siti considerati *“senza controlli”* come TripAdvisor (ma questa scelta, come detto prima, non elimina in sé né la recensione pubblicata né il suo eventuale effetto di reputazione).

Quello che è chiaro agli occhi degli intervistati è che quantità e qualità delle recensioni hanno un impatto diretto su prenotazioni e business. Nel bene e nel male.

7.5.5. Influenza delle strategie 2.0 sulla commercializzazione

17 strutture su 20 hanno attivato il booking on-line come ulteriore canale di commercializzazione. Le uniche due realtà senza sono la

piccolissima Casa Rural di Valencia (5 stanze) e l’austriaco Bio Hotel Daberer, che però ha un *form* di richiesta prenotazione. Quasi tutti i sistemi permettono anche l’acquisto di pacchetti e la gestione di promozioni e offerte speciali.

Il numero di prenotazioni dirette sul booking on-line dell’albergo è ritenuto dagli intervistati l’indicatore quantitativo più efficace (e ambito!) per misurare l’efficacia della strategia sui social media e il web più in generale. Perché? Per capire questo aspetto occorre analizzare il rapporto che le strutture ricettive hanno con i grandi intermediari turistici del web, le cosiddette OLTA, On Line Travel Agencies, come Booking.com, Expedia, Venere, ecc. Sono ritenuti canali importanti per la loro capacità di attirare numerosissime strutture e clienti quindi di *“raggiungere diversi segmenti del mercato”*, un *“privilegio al quale è ancora molto difficile rinunciare”*. Già, un privilegio. Perché per alcune strutture, soprattutto quelle più piccole e a carattere familiare, il peso delle commissioni richieste dalle OLTA rappresenta tutt’oggi un *“ingente ostacolo”*. Ma anche perché la disintermediazione è senza dubbio l’obiettivo più ambito dalle strutture ricettive e l’aumento delle prenotazioni dirette su un booking on-line proprietario rappresenta il modo più semplice per raggiungerlo. Il web, e in particolare gli strumenti del web 2.0, possono costituire, in questa strategia, una valida risorsa per *“guadagnare visibilità”* e aprire *“nuove relazioni dirette”* non intermedie e quindi senza commissioni o costi per la struttura.

Ecco perché il ROI di una strategia di promozione sul web può essere misurato (anche) calcolando l’aumento di vendite dirette rispetto a quelle intermedie. Lo spiega bene Paolo, Responsabile dell’Ufficio Marketing di una delle strutture selezionate: *“Il web e anche il web 2.0 aiutano nei meccanismi di disintermediazione. Le OLTA sono importanti perché ci consentono di raggiungere nuove fette di mercato. La sfida è che un cliente che arriva da noi attraverso un’OLTA, l’anno dopo ritorni con il nostro sito”*.

Finora, le imprese intervistate hanno fatto registrare in media un fatturato generato direttamente dal booking on-line pari al 20% del totale, contro un 17% generato tramite le OLTA, ma ci sono anche 3 casi quasi completamente disintermediati tramite booking on-line e vendita diretta.

È proprio questo lo scenario futuro con il quale bisognerà fare i conti: diminuzione delle vendite tradizionali off-line, superamento delle agenzie tradizionali, disintermediazione totale. Insieme ad altre sfide interessanti come l’accesso a internet con mobile e i-pad. E, a detta degli intervistati, una sempre più marcata *“marginalizzazione di chi non ha competenze per stare sul web con professionalità”*.

7.6. Lesson learnt di Webbing: adotta la tecnologia e sposa la filosofia

Facebook e Twitter sono i social network più utilizzati, TripAdvisor il sito di recensioni turistiche più conosciuto e in alcuni casi più temuto. I portali con contenuti aggiornati, tradotti in più lingue e con contenuti originali è la strategia “più valida” per la promozione turistica istituzionale.

L'idea che la direzione in cui si sta evolvendo il settore turismo sia sempre più “social” con un ruolo sempre più determinante del web e dell'interazione con le persone, è un dato acclarato. Ma soprattutto emerge chiaro un dato. La tecnologia 2.0 serve ma non basta. Per avere successo l'economia turistica ha bisogno anche della “filosofia” 2.0, cioè la comprensione del fenomeno in atto, la condivisione dei valori e dei principi che stanno modificando gli assi portanti dell'intero settore turismo. Una filosofia 2.0 che rimette al centro di tutto il cliente, il consumatore finale e che “apprezza” come ritorno di investimento non solo l'aumento di fatturato ma anche la qualità delle relazioni con il cliente.

Tra filosofia e tecnologia, la lesson learnt Webbing:

1. il web 2.0 migliora la relazione con i clienti;
2. fidelizzazione e passaparola sono i risultati principali attesi dall'investimento nel web 2.0;
3. la strategia web 2.0 funziona solo se è sistemica e combinata;
4. ogni social media ha le sue “regole”: per raggiungere diverse tipologie di interlocutori e veicolare diversi messaggi bisogna usare più social media;
5. il direttore, il responsabile marketing che si occupa delle strategie on line si tengono aggiornati prevalentemente sul web (blog, siti e corsi);
6. tutti concordano che per Fare bene sul web 2.0 servono molto tempo e competenze, ma nessuno dedica una risorsa appositamente preparata;
7. il ROI di una strategia sui social media? Difficile quantificare un valore economico. Il ritorno è su reputazione e relazione con il cliente;
8. quantità e qualità delle recensioni hanno un impatto diretto sul business;
9. le recensioni preoccupano ma creano opportunità: la soluzione migliore per coglierne i vantaggi è rispondere sempre!;
10. la disintermediazione è l'obiettivo più ambito dalle strutture

ricettive: il risultato ottenuto è uno dei parametri più importanti per misurare il ROI di una strategia di promozione sul web.

7.7. Riflessione laterale, invito al nuovo

Nel corso del nostro lavoro di più anni come ricercatori e consulenti per imprese e istituzioni, abbiamo spesso sentito affermare, anche da leader importanti, frasi pregiudiziali del tipo *“sul web c'è di tutto”*, *“i social network sono inaffidabili”*, *“il web 2.0 adesso è criticato dagli stessi che l'hanno promosso”*. Opinioni legittime ma che distorcono una realtà ben più complessa che è difficile celare, composta di 2 miliardi di utenti web nel mondo ⁽¹²⁾, di milioni e milioni d'impresе e persone d'impresе costantemente in rete, di una consistenza di contenuti turistici che supera il 50% del totale delle informazioni presenti sul web e soprattutto dell'impressionante progressione di crescita relazionale dei social network.

Probabilmente il problema di *“che cosa è diventato il web, se serve o non serve alle imprese e in particolare a chi opera nel turismo”*, va posto in altro modo. Non va esaltato né demonizzato, bensì occorre conoscerlo approfonditamente e vanno accresciute obbligatoriamente le competenze pubbliche e private per lavorarci.

Questo è il nodo: per diventare competitivi, a fronte di quella dimensione quantitativa generale e delle stesse particolarità analizzate e riproposte in questa ricerca, bisogna studiare, emulare, sperimentare e innovare continuamente. Di meno non si può fare.

Non è un'indicazione di poco conto, ne siamo consapevoli, soprattutto se pensiamo ai ritardi che come sistema-paese scontiamo per esempio sull'accesso alla banda larga oppure sulla (bassa) efficienza di trasferimento di competenze e tecnologie alle strutture operative, non solo a quelle turistiche. Eppure una strada più rapida e socialmente rilevante ci sarebbe e potrebbe essere quella di creare occasioni strutturate e dare molto più spazio ai giovani di 20-30 anni, cioè a quei soggetti *digital native*, laureati e non, che molti adulti si accorgono più o meno consapevolmente di avere tra le mura di casa e che sempre più usano il web come la più naturale delle infrastrutture: per collaborare, scambiare e produrre informazioni serie e ludiche, “esistere” maieuticamente e a quindi scoprire, imparare e cercare un

(12) Cfr. Internet World Stats – Usage and Population Statistics 2010.

lavoro. E inaspettatamente sviluppano anche tecnologie e/o servizi in modo spontaneo come tanti potenziali Steve Jobs.

È ora che ce ne accorgiamo, perché questo è il beneficio enorme del cosiddetto “problema giovanile” che purtroppo sfugge a quei leader: un potenziale culturale, tecnologico e sociale che a cominciare dal turismo, proprio per la sua mission territoriale e la particolarità di offerta, sarebbe bello impiegare superando vecchi schemi e approcci desueti che invece stanno frenando la nazione e penalizzando l'economia, anche quella turistica.

Studi e Ricerche – Nuova collana dell'Unioncamere Emilia-Romagna

1. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA, Carlo S. Romanelli e Marco Berti (a cura di), *Lavorare in rete per lo sviluppo delle economie locali. Un'esperienza del network delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna*, Bologna, 2006.
2. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA – ISTAT, *L'evoluzione dei sistemi locali in Emilia-Romagna*. Bologna, 2007.
3. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA, Roberto Fanfani e Renato Pieri (a cura di), *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2006*, Bologna, 2007.
4. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA (a cura di), *Innovazione e tradizione nel turismo in Emilia-Romagna. Rapporto 2006 dell'Osservatorio Turistico Regionale*, Bologna, 2007.
5. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA (a cura di), *Le sfide del mercato turistico globale. Rapporto 2007 dell'Osservatorio Turistico Regionale*, Bologna, 2008.
6. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA, Roberto Fanfani e Renato Pieri (a cura di), *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna, Rapporto 2007 dell'Osservatorio Agro-Alimentare*, Bologna, 2008.
7. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA (a cura di), *Le dinamiche del mercato turistico: impatto della crisi economica internazionale ed esigenze di innovazione. Rapporto 2008 dell'Osservatorio Turistico Regionale*, Bologna, 2009.
8. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA, Roberto Fanfani e Renato Pieri (a cura di), *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2008 dell'Osservatorio Agro-alimentare*, Bologna, 2009.
9. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA (a cura di), *Tecnologie dell'informazione e sostenibilità ambientale per il rilancio del turismo. Rapporto 2009 dell'Osservatorio Turistico Regionale*, Bologna, 2010.
10. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA (a cura di), *Marketing territoriale e governance nel turismo regionale. Rapporto 2010 dell'Osservatorio Turistico Regionale*, Bologna, 2011.

Studi e Ricerche



Il quindicesimo rapporto dell'Osservatorio turistico, realizzato dalla Regione e dal sistema camerale, costituisce l'occasione per verificare lo stato di salute del settore all'uscita del tunnel della crisi internazionale. Si approfondiscono inoltre le indicazioni della quinta Conferenza nazionale del turismo e le prospettive di varo del piano strategico nazionale a medio termine.

Il tradizionale bilancio consuntivo del settore, tratteggiato da Trademark Italia, è integrato da un'analisi sulle caratteristiche e prospettive del sistema turistico regionale.

Un particolare approfondimento viene riservato all'analisi di modelli di successo per la governance del settore in Emilia-Romagna, in Italia ed all'estero. Vengono approfonditi i modelli di partenariato tra pubblico e privato, che hanno prodotto risultati positivi per lo sviluppo e l'innovazione del turismo.

L'indagine sull'immagine turistica contribuisce a individuare le variabili che concorrono all'affermazione del turismo regionale sul mercato on-line e dei nuovi strumenti di comunicazione.

La ricerca sui prodotti tipici e cucina tradizionale persegue lo scopo di esplorare la rilevanza che ha acquisito il patrimonio di prodotti agroalimentari tipici e di qualità nell'offerta turistica della regione.

Viene inoltre riportato un sintetico aggiornamento sull'implementazione del sistema informativo turistico della Provincia di Rimini.

In chiusura del Rapporto vengono presentati i risultati del progetto "Webbing", finalizzato ad aumentare l'incoming turistico utilizzando la forza della rete e la leva del web.