



## OSSERVATORIO TURISTICO REGIONALE

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

---

# TURISMO DI MASSA E NICCHIE DI MERCATO

---

Primo Rapporto  
dell'Osservatorio Turistico Regionale

---

*a cura di Unioncamere Emilia-Romagna*

EMILIA-ROMAGNA ECONOMIA  
FRANCO ANGELI



## INDICE

<b>Presentazione</b>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. Dal turismo di massa alle nicchie di mercato</b>	»	23
1. Introduzione	»	23
2. Principali risultati dell'indagine	»	24
3. Caratteristiche del campione di indagine	»	27
4. La competitività, la segmentazione dei mercati e caratteri della clientela	»	30
5. Dal turismo di massa alle nicchie di mercato. La scelta dei mercati	»	35
6. Il rapporto con la promozione pubblica	»	39
7. Gli strumenti promo-commerciali e la spesa pubblicitaria	»	43
8. La domanda vista dagli operatori	»	46
9. Come cambiano i consumi	»	53
<b>2. La situazione e le tendenze dell'offerta turistica basata su camere ed appartamenti a Comacchio</b>	»	57
1. Turismo e residenza turistica a Comacchio	»	57
2. Il fenomeno delle residenze turistiche a Comacchio	»	62
3. Le possibili politiche di valorizzazione delle residenze turistiche	»	70
<b>3. Indirizzi di marketing per lo sviluppo di flussi turistici dalla costa romagnola verso l'appennino forlivese</b>	»	75
1. L'oggetto di indagine e la metodologia	»	75
2. Domanda e offerta a confronto	»	77
3. Le proposte	»	91

<b>4. I servizi di informazione e accoglienza turistica in Emilia Romagna</b>	pag. 103
1. Presentazione	» 103
2. La distribuzione delle competenze istituzionali previste dalla lr. 1993, n.28 e il ruolo dei servizi di informazione	» 104
3. La localizzazione degli Iat nel territorio e la comunicazione esterna	» 108
4. L'informazione sugli Iat nel materiale promozionale a stampa	» 109
5. Lo spazio, gli arredi e la comunicazione interna	» 110
6. Orari di apertura	» 113
7. Le attività e l'organizzazione interna degli Iat	» 115
8. La struttura informativa: l'informazione come risorsa	» 120
9. I supporti informatici	» 126
10. Caratteristiche e formazione del personale	» 129
<b>5. Sondaggio d'opinione tra i turisti della costa emiliano-romagnola. Le ragioni del successo 1994</b>	» 133
1. Premessa	» 133
2. Le ragioni del successo della Riviera emiliano-romagnola	» 134
3. Chi sono i turisti della Riviera emiliano-romagnola	» 135
4. Turisti ritrovati, soddisfatti e conquistati	» 137
5. Motivazioni e opinioni della clientela di lingua tedesca	» 139
6. Appendice metodologica	» 141
<b>6. Consuntivo della stagione turistica sull'appennino dell'Emilia-Romagna</b>	» 145
1. Il turismo in montagna nel 1994, trend e congiuntura	» 145
2. L'Appennino dell'Emilia-Romagna, tra stagioni positive e negative	» 148
3. Conclusioni	» 155
4. Appendice statistica	» 156
5. Nota metodologica	» 157
<b>7. Consuntivo dell'estate 1994 nelle città d'arte e d'affari dell'Emilia-Romagna</b>	» 159
1. Segnali di ripresa per le città grazie al turismo straniero	» 159
2. Il turismo d'arte e d'affari in Emilia-Romagna	» 160
3. La panoramica delle città	» 162
4. Appendice statistica	» 166

<b>8. Consuntivo dell'estate sulla riviera adriatica dell'Emilia-Romagna</b>	pag. 169
1. Luci e ombre del sistema turistico italiano nei primi 8 mesi del 1994	» 169
2. Il consuntivo di agosto	» 171
3. Il barometro delle località balneari italiane nell'estate 1994	» 171
4. La situazione della Riviera dell'Emilia Romagna in agosto	» 172
5. Proiezioni del consuntivo della stagione 1994 della riviera dell'Emilia Romagna	» 173
6. I dati del turismo in Italia	» 174
<b>9. Consuntivo della stagione turistica termale 1994 in Emilia-Romagna</b>	» 177
1. Il termalismo in Italia e le stagioni 1993 e 1994	» 177
2. Il termalismo in Emilia-Romagna	» 179
3. La situazione nelle singole località	» 181
4. Appendice statistica	» 183
<b>Gli autori</b>	» 185
<b>Il comitato tecnico scientifico dell'Osservatorio turistico regionale</b>	» 187



## PRESENTAZIONE

Le attività di monitoraggio del settore turistico condotte in Emilia-Romagna hanno assunto nel corso degli anni il ruolo di punto di riferimento e confronto per gli operatori turistici regionali. Al fine di coordinare e integrare le attività svolte da vari soggetti, Unioncamere e Regione Emilia-Romagna hanno fondato l'Osservatorio turistico regionale, con la collaborazione di Confcommercio e Confesercenti, cui hanno poi aderito anche le organizzazioni sindacali regionali Cgil, Cisl e Uil, con l'obiettivo di sviluppare sinergie fra le azioni conoscitive necessarie a monitorare la situazione del mercato turistico,

La stagione 1994 si è conclusa positivamente per il turismo emiliano-romagnolo. L'Osservatorio turistico ha studiato la positiva congiuntura con l'obiettivo di fornire valutazioni aggiornate dello stato della domanda e dell'offerta turistica per favorire l'introduzione di innovazioni e l'elaborazione di nuove strategie. I rapporti di consuntivo delle singole realtà regionali, diffusi tempestivamente dall'Osservatorio, vogliono fornire informazioni, dati, approfondimenti relativi al marketing, per gli enti turistici ed gli operatori del settore. Allo stesso modo le analisi non congiunturali relative a particolari aspetti dell'attività turistica regionale, come quelle presentate in questo volume, vogliono non solo contribuire alla conoscenza dei fenomeni, ma fornire proposte operative prontamente applicabili, utili agli operatori privati e pubblici.

L'insieme dei materiali prodotti dall'Osservatorio turistico regionale nel 1994 è divenuto materiale di lavoro per l'Amministrazione pubblica regionale, spunto di orientamento per gli operatori privati e viene ora in parte pubblicato in forma di sunto per rendere conto di un'azione che contribuisce a sostenere il ruolo di authority della regione Emilia-Romagna nel mercato turistico e nella produzione di strumenti di conoscenza del settore.

Vittorio Pieri  
Assessore Mobilità e Turismo  
Regione Emilia-Romagna

Avv. Pietro Baccharini  
Presidente Unioncamere  
Emilia-Romagna



## INTRODUZIONE

L'analisi delle attività turistiche incontra da sempre nel nostro paese alcune rilevanti difficoltà, quali la mancanza dei dati e il loro non elevato livello di precisione e accuratezza. Basti pensare alla difficoltà di rilevare le presenze turistiche in case ed appartamenti e alle difficoltà sorte anche per la rilevazione nel settore alberghiero dopo l'abolizione della segnalazione obbligatoria in base alla normativa di pubblica sicurezza. Queste difficoltà d'analisi contrastano con il sempre maggiore rilievo economico acquisito dal turismo. Secondo il World Travel & Tourism Council di Londra nel '95 il turismo e i viaggi d'affari contribuiranno per almeno l'11% sui consumi mondiali, molto più dei settori tessile, chimico e manifatturiero.

A livello nazionale è indubbio il grande rilievo rappresentato dalle attività turistiche, per l'elevato numero delle imprese interessate, l'occupazione garantita, il reddito prodotto e l'importante apporto alla bilancia dei pagamenti nazionale. Inoltre i caratteri che stanno assumendo il turismo e la competizione tra sistemi turistici mostrano sempre più la connessione tra il successo turistico di alcune località e il loro positivo mix di caratteri ambientali e antropici.

L'importanza del turismo per l'economia nazionale è ancora più messa in evidenza dalle prime informazioni giunte sulla stagione turistica 1995. A livello nazionale, secondo le indicazioni fornite all'Osservatorio turistico regionale da Trademark Italia sulla base di un sondaggio tra operatori, il 1995 è stato un anno positivo per tutte le località di vacanza italiane (presenze in aumento del 3,5%), ha visto una ricomposizione dei flussi turistici tra italiani e stranieri (presenze internazionali in aumento del 13%), che conferma la ripresa di interesse dei turisti stranieri per il nostro paese, e infine ha fatto registrare un positivo incremento del fatturato turistico (+9%).

Il settore ha inoltre grande importanza anche per l'economia emiliano-romagnola, come è dimostrato dalla dimensione della struttura ricettiva emiliano romagnola riportata in tabella. Nel 1993 l'offerta turistica emiliano-romagnola corrispondeva al 15,9% degli esercizi alberghieri esistenti nel paese, con la disponibilità del 14,7% dei posti letto e di un

Tab. - Consistenza ricettiva in Emilia-Romagna al 31.12.1994

Comparti	Alberghiera		Extra alberghiera		Totale posti letto
	esercizi	posti letto	esercizi	posti letto	
Appennino	466	14425	1093	16103	30258
Città	251	17185	190	1967	19152
Riviera	3951	187715	58458	325166	512881
Terme	312	15247	510	6068	21315
Altro	528	19338	525	6626	25964
Regione	5507	253910	60776	355930	609840

Fonte: Assessorato mobilità e turismo, Regione Emilia Romagna

livello qualitativo nel complesso superiore alla media, e deteneva il 7,4% dei posti letto in camping, villaggi, alloggi privati e altri esercizi. Un'indagine condotta da Iscom E.R. per Unioncamere Emilia-Romagna dimostra in questo senso come la ricettività emiliano-romagnola stia anche trasformandosi sul piano delle capacità organizzative e non solo del volume dei posti letto<sup>1</sup>.

L'industria turistica emiliano romagnola si suddivide in quattro comparti turistici e territoriali principali: la riviera, l'appennino, le città d'arte e d'affari e le terme, tra cui la costa prevale nettamente in termini dimensionali. Il movimento turistico in Emilia-Romagna registra una elevata quota di domanda turistica internazionale, che secondo le stime di Trademark Italia corrisponde nel 1995 al 19,6%, un livello che potrebbe essere ulteriormente incrementato sfruttando a pieno le potenzialità regionali. Le stime di Trademark Italia valutano che il movimento turistico regionale complessivo sia ripartito tra l'83,8% della riviera, il 6,5% delle città d'arte e d'affari, il 6,4% dell'appennino e il 3,3% di turismo termale.

Anche l'industria delle vacanze emiliano-romagnola ha registrato nel 1995 un anno nettamente positivo. Le aspettative, anche a seguito della svalutazione della lira, erano decisamente eccezionali e anche se le condizioni meteorologiche sfavorevoli hanno ridimensionato i risultati, questi restano comunque positivi. Gli italiani hanno mantenuto o ridotto il numero degli arrivi, ma aumentato le presenze, allungando quindi la durata del soggiorno medio in lieve controtendenza con il passato. L'afflusso di turisti stranieri, grazie ancora ai vantaggi della svalutazione e al permanere delle difficoltà di alcuni paesi concorrenti del mediterraneo, ha fatto

<sup>1</sup> Iscom E.R., *Rapporto turismo*, Studi ricerche e documentazione, Unioncamere Emilia-Romagna, 1993.

registrare forti incrementi degli arrivi e delle presenze. Sul piano dell'evoluzione strutturale è proseguito l'aumento della capacità della struttura ricettiva media e la riduzione delle unità sul territorio a favore della qualità.

Se si esaminano i singoli comparti si vede come, sulla riviera i dati ufficiali registrano ovunque il maggiore afflusso di turisti stranieri: da gennaio a settembre si sono avute 32.259.142 presenze (+4,53%), di cui il 23% stranieri (+16,61%). Il 50% degli stranieri sono tedeschi, al secondo posto potrebbero essere i cechi e gli slovacchi. L'appennino nella stagione 94-95 ha subito un inverno asciutto, con pochissima neve e una seconda metà di agosto fredda e bagnata. I dati registrano presenze in calo (3.022.000 e -3,5%). Il turismo delle città d'arte e d'affari ha invece registrato un successo senza precedenti soprattutto presso i turisti stranieri grazie al patrimonio artistico culturale e alla convenienza dell'offerta. È rilevante il successo della città di Ferrara (arrivi +20,26%, presenze +19,02%), pur su piccoli numeri. Il settore termale invece l'incertezza della crisi del Ssn. Il movimento alberghiero registrato da aprile a settembre rileva un aumento della clientela straniera e la disaffezione di quella italiana. Per uscire dalla crisi gli operatori affiancano all'offerta tradizionale un insieme di nuovi prodotti (bellezza, fitness), in fase di sperimentazione.

Il sistema turistico emiliano-romagnolo rappresenta quindi un fattore strategico di rilevante importanza per l'economia regionale nel suo complesso di cui costituisce uno dei punti di forza. Il futuro e la crescita del settore sono importanti per la crescita e il futuro dell'intera economia regionale, non solo per il rilevante apporto economico, ma anche per l'importante sistema di servizi di cui il turismo oggi necessita. Questi costituiscono un fattore utile sia all'intero sistema economico regionale, sia per migliorare la qualità della vita, basti pensare alla rete dei trasporti, ai sistemi informativi, ai servizi urbani.

Per la crescita dell'economia locale in generale e del sistema turistico in particolare è sempre più necessario disporre di informazione e conoscenza. L'analisi è indispensabile sia per impostare delle politiche pubbliche adeguate e per organizzare le azioni delle associazioni private con l'obiettivo di rispondere alle esigenze delle imprese, sia per fornire riferimenti all'azione dei singoli operatori, che devono considerare un numero sempre crescente di variabili e affrontano una concorrenza connotata sempre più da elementi di sistema, il cui esito viene determinato più dai comportamenti di insiemi e reti di operatori che dalla sola azione individuale. La conoscenza diretta non può essere la guida dell'operatore

pubblico, o delle associazioni private e anche gli operatori individuali, nel programmare la loro attività, si trovano a dovere prendere in considerazione gli effetti di eventi che sfuggono all'ampiezza della loro conoscenza: Occorre sempre più quindi un lavoro di analisi capace di cogliere i numerosi elementi di dettaglio e di fornire una sintesi direttamente interpretabile e utilizzabile dagli operatori. Diviene quindi sempre più necessario disporre di notevoli quantità di informazioni di buona qualità e utilizzabili in tempi brevi, riguardanti la struttura del sistema turistico, il suo trend evolutivo e gli andamenti congiunturali

L'importanza della conoscenza della struttura nonché delle performance del settore turistico è legata anche alla necessità che venga attivato un processo che porti alla valorizzazione dei sistemi di imprese turistiche, che sono i veri soggetti dell'attuale competizione sul mercato del turismo. Infatti anche per le attività turistiche si verifica come nella realtà economica della singola impresa sia crescente l'importanza dei fattori territoriali e di sistema nel determinare la capacità di sostenere la competizione su mercati globali.

Nelle aree-sistema del settore turistico il cliente viene ad essere al centro di una rete che coinvolge molti operatori i cui servizi agiscono contemporaneamente nei confronti dello stesso cliente. La gestione sinergica, in rete, diviene estremamente importante e non richiede di rinunciare all'individualità imprenditoriale, ma di gestire i processi con logiche comuni. Infatti il turista vive in vacanza un'esperienza globale di sistema che produce un giudizio complessivo. Ecco perché è importante che nel turismo si lavori con logica di rete. In tale contesto è forte l'esigenza di creare reti di imprese, anche attraverso il sostegno fornito da politiche dell'Ente pubblico, politiche che devono però essere guidate da un'attenta analisi sia della situazione di partenza che dei risultati ottenuti.

Ritornano quindi al centro dell'attenzione l'azione pubblica e delle associazioni, che sono particolarmente importanti perché la capacità di tenuta del sistema economico regionale, così come del turismo regionale, dipende strettamente dalla capacità di tenuta dei singoli sistemi locali e dalle loro interrelazioni e questa aumenta notevolmente se i sistemi locali sono capaci di interagire in modo solidale e di sfruttare le sinergie possibili. Quindi la creazione di una rete di rapporti fra le imprese locali da un lato e la collaborazione fra pubblico e privato nella gestione innovativa delle aree, dall'altro generano capacità competitiva e dinamicità nel sistema. Per il settore del turismo la presenza di servizi e infrastrutture in grado di mettere in rete le singole aree locali, permette di collegare i punti di eccellenza e di

renderli più ampiamente fruibili, cioè di migliorare nettamente l'offerta e di acquisire un'immagine superiore presso il pubblico.

L'Osservatorio turistico regionale è stato per l'appunto creato per fornire l'informazione utile agli operatori pubblici e privati del settore, nella convinzione che la qualità e completezza dell'informazione siano un obiettivo primario, che può essere raggiunto solo con il coinvolgimento più ampio possibile degli operatori economici, delle associazioni di categoria e delle pubbliche amministrazioni. Si vuole colmare la mancanza di informazione puntuale e integrata in un settore della cui rilevanza economica e sociale nessuno sembra più dubitare. L'Osservatorio rappresenta, quindi, un tentativo di andare oltre un interesse verso il turismo visto solo come fenomeno socio-culturale e di impostare rigorosamente l'analisi economica del sistema turistico regionale.

Negli anni dal 1991 al 1993 l'attività di Unioncamere Emilia-Romagna per il settore turistico si è concretizzata tra l'altro in tre edizioni dell'Osservatorio turistico che si sono concentrate sull'analisi del processo di riqualificazione dell'offerta turistica e sull'evoluzione dei processi organizzativi in atto sulla Riviera emiliano-romagnola.

I rapporti del periodo '91-'93 realizzati da Iscom E.R. e Unioncamere Emilia-Romagna hanno permesso, negli anni, di monitorare lo sviluppo dell'offerta turistica balneare e di registrare e comprendere le novità in termini di innovazione produttiva e di crescita complessiva del sistema di ospitalità, nonché le esigenze in termini di servizi espresse dalle aziende.

La competenza acquisita e la consapevolezza dell'importanza dell'integrazione delle iniziative al fine di lavorare nella logica di ha spinto l'Unioncamere Emilia-Romagna a proporre alla Regione la costituzione di un unico Osservatorio turistico regionale che potesse unificare risorse e sforzi conoscitivi di tutti i soggetti impegnati sul tema. La proposta è stata accolta e con la l.r. 1993, n.28 relativa all'organizzazione turistica regionale, all'art. 2, la Regione ha previsto l'istituzione dell'Osservatorio turistico regionale: in ottemperanza a tale disposto legislativo e al fine di dare attuazione alle intese conseguite tra Regione Emilia-Romagna, Unioncamere, Confcommercio e Confesercenti regionali è stata firmata la convenzione fra la Regione Emilia-Romagna e l'Unioncamere per la creazione di tale Osservatorio. Successivamente hanno aderito all'Osservatorio anche le organizzazioni sindacali regionali Cgil, Cisl e Uil.

L'Osservatorio si prefigge lo scopo di predisporre le informazioni necessarie all'elaborazione delle politiche di breve e medio periodo e ha funzione propositiva e progettuale per quanto concerne gli interventi di

sviluppo. Si vuole cioè favorire una sempre migliore ed efficace promozione del territorio regionale e un più puntuale raccordo fra soggetti pubblici e privati. Sul piano metodologico l'impostazione dell'Osservatorio è stata quella di coordinare le attività di studio e ricerca finora condotte separatamente dai soggetti firmatari puntando a sviluppare sinergie e a migliorare l'efficacia delle varie azioni conoscitive messe in campo per monitorare la situazione del mercato turistico. In sintesi l'Osservatorio turistico regionale è uno strumento finalizzato ad orientare la programmazione delle politiche turistiche di breve, medio e lungo periodo.

L'Osservatorio da un lato registra l'andamento congiunturale della domanda e attraverso l'analisi delle motivazioni di consumo cerca di individuare la sua futura evoluzione. L'analisi di breve periodo e dei trend evolutivi della domanda permette infatti di suggerire correzioni di rotta alla promozione pubblica e privata. Sul versante dell'offerta l'analisi delle decisioni di investimento e delle dinamiche evolutive dell'imprenditorialità locale, nonché l'analisi dei problemi a medio-lungo termine permettono di definire e sviluppare azioni sinergiche fra operatori pubblici e privati e di identificare fattori di stimolo, di incentivo e di orientamento delle decisioni strategiche di investimento degli imprenditori. La conoscenza del complesso dei punti di forza e di debolezza rilevati dinamicamente dall'Osservatorio rappresenta la base informativa necessaria per sviluppare le azioni di sostegno allo sviluppo per l'intero settore. L'Osservatorio è, quindi, un punto di raccolta di informazioni che permette di dialogare con il territorio e di disporre della conoscenza necessaria a definire la politica turistica e a impostare azioni in favore dell'economia reale.

L'Osservatorio deve, quindi, produrre informazioni e conoscenza efficaci da un lato per l'elaborazione e il monitoraggio delle politiche per l'Ente pubblico e, dall'altro, per orientare le decisioni strategiche degli imprenditori. Infatti in relazione ai rapidi mutamenti del mercato assumono un ruolo fondamentale le previsioni circa l'andamento della domanda che permettono all'Ente pubblico di riorientare tempestivamente le politiche e agli imprenditori di adeguare le scelte tattiche adottate.

Anche al di là delle discussioni metodologiche sulla rilevazione e utilizzo dei dati e sulla loro scarsa disponibilità, è quindi importante sottolineare che l'Osservatorio si pone come obiettivo prioritario quello dell'efficacia delle informazioni prodotte rispetto alle esigenze delle imprese e più in generale degli operatori economici e istituzionali. Questo è vero sia per quanto riguarda la natura dell'informazione che per quanto attiene alla tempestività con cui viene veicolata ai soggetti utilizzatori.

L'informazione non deve solo essere corretta scientificamente, la presenza dell'Università di Bologna all'interno del comitato tecnico scientifico garantisce in questo senso, ma soprattutto deve essere tempestiva e utile per i destinatari. Lo sforzo dell'Osservatorio turistico è anche quello di coordinare risorse ed energie dei soggetti coinvolti al fine di definire quali informazioni produrre in modo tempestivo ed efficace per le imprese e per i livelli istituzionali pubblici chiamati a definire le politiche turistiche. In tale contesto particolare attenzione viene riservata al processo di diffusione dell'informazione per evitare che prodotti potenzialmente efficaci restino chiusi nei cassetti.

In particolare l'analisi dell'Osservatorio turistico regionale risulta rilevante anche per affrontare uno dei nodi principali del settore turistico emiliano-romagnolo quello della riqualificazione dell'offerta.

Il processo di riqualificazione in atto nelle imprese alberghiere testimoniato dall'incremento generalizzato della classificazione in stelle degli alberghi e dalla grande mobilità nelle gestioni del settore dei pubblici esercizi ha evidenziato come gli imprenditori siano orientati a migliorare il rapporto tra l'offerta e la domanda, a impegnarsi in questo senso e quanto necessitano di servizi per questo processo di riqualificazione. L'enfasi sui servizi è di estrema importanza visto che terminata la fase pionieristica su tali iniziative, occorre ora finalizzare al meglio l'utilizzo delle risorse gestendo in rete le iniziative da un lato e dall'altro avvicinando la fase di promozione alle attività di commercializzazione. Questo è ancora più importante in quanto negli anni Novanta si stanno accentuando la stratificazione dei bisogni e degli interessi collegati alla fruizione di ospitalità e servizi ricettivi.

L'attenzione riservata dall'Osservatorio alla valutazione dei processi di riqualificazione dell'offerta turistica è legata all'esigenza di accelerare il processo per non rischiare l'emarginazione sul mercato internazionale delle vacanze e di orientare l'azione verso le due priorità da perseguire: la difesa ambientale e il rinnovo della struttura ricettiva. La generale tendenza del mercato all'aumento della competizione non permette di vivere di rendita nemmeno a chi ha ottenuto eccezionali risultati per decenni.

Proseguendo l'attività di ricerca svolta dai fondatori negli anni precedenti, nel '94-'95 l'Osservatorio ha effettuato studi e sondaggi sia sulla domanda che sull'offerta del mercato turistico emiliano-romagnolo, garantendo il monitoraggio dell'intero settore. Alcuni dei lavori svolti nel 1994-95, primo anno del nuovo Osservatorio turistico regionale, sono stati

rielaborati e riportati in forma di sunto in questo volume. I lavori svolti si ponevano diversi obiettivi.

Si è scelto innanzitutto di svolgere alcune analisi che affrontassero questioni non congiunturali, ma problemi specifici, sia relativi all'intero insieme delle attività turistiche della regione, sia ad alcuni ambiti specifici verso cui l'analisi ha prestato poca attenzione in passato. Gli studi e le proposte si sono quindi orientati verso la soluzione dei problemi di posizionamento di mercato dell'Appennino forlivese, la necessità di conoscere un fenomeno poco rilevabile come il turismo in camere ed appartamenti nel comune di Comacchio, fenomeno che pone anche rilevanti problemi alle amministrazioni locali, e infine la formulazione di una serie di proposte per la riforma dei servizi di informazione e assistenza turistica. Questi lavori vengono a integrare l'analisi congiunturale della domanda, componente essenziale dell'attività dell'Osservatorio, che contribuisce all'orientamento delle politiche pubbliche e dell'attività degli operatori privati.

Quindi in primo luogo è stato analizzato lo stato e i trend evolutivi del sistema di offerta di turismo emiliano-romagnolo e delle attività di promocommercializzazione dei prodotti turistici messe in atto dall'imprenditoria locale, esaminando anche la connessione con l'azione di promozione pubblica. L'analisi della situazione dell'offerta regionale è stata svolta attraverso un'indagine campionaria, sulla base di un campione rappresentativo di operatori turistici di tutta l'Emilia-Romagna che riflette la stratificazione delle principali tipologie di offerta turistica e la distribuzione territoriale delle imprese. L'indagine è stata avviata dopo la conclusione della stagione estiva 1994, si estende all'intero territorio regionale ed esamina i differenti bacini del turismo locale (così come sono stati definiti dalla legge regionale): balneare, termale, appenninico e urbano d'arte o d'affari. Si è trattato di un monitoraggio effettuato con raccolta di dati mediante interviste dirette agli operatori (sono stati scelti 409 soggetti fra albergatori e gestori di camping appartenenti a categorie classificate con almeno 3 stelle).

I principali temi di indagine comprendono la segmentazione dei mercati e la sua evoluzione, i rapporti con l'intermediazione, i programmi di riqualificazione dell'offerta e i canali di finanziamento, ma in particolare è stato realizzato un check-up dei criteri e delle strategie che le imprese turistiche ricettive della regione hanno seguito per impostare la promocommercializzazione del prodotto turistico, considerando le modalità di comunicazione promo-pubblicitaria, le promozioni, le agevolazioni e le politiche di prezzo. L'intento principale è stato quello di definire il modo in

cui l'offerta ricettiva si pone a fronte delle trasformazioni della domanda. I dati raccolti sono stati analizzati secondo le aree territoriali di appartenenza delle aziende monitorate ottenendo un duplice quadro della situazione: per comparto e per territorio. I risultati vengono presentati scomposti in base alla tipologia di attività, disaggregando per provincia, per località turisticamente rilevante, per tipologia di prodotto e di mercato. Contestualmente è stata avviata una procedura di implementazione dei dati concernenti il parco ricettivo alberghiero regionale in una banca dati aggiornabile nel tempo e sempre a disposizione per elaborazioni statistiche o per l'assunzione di informazioni dettagliate sulla composizione dell'offerta alberghiera regionale.

L'indagine sull'offerta turistica basata su camere e appartamenti nel comune di Comacchio cerca di coprire un importante vuoto nell'analisi del sistema turistico emiliano-romagnolo. Infatti in regione è particolarmente elevato il numero di immobili detenuto come seconda casa per le vacanze o dati in affitto come camere singole o appartamenti, ma il segmento non è mai stato oggetto di una ricerca precisa. Nell'area di Comacchio è particolarmente importante il ruolo delle residenze turistiche e dei campeggi, mentre la quota di chi alloggia in albergo è molto bassa. L'indagine mette in luce le particolari origini del fenomeno, la sua passata evoluzione, i caratteri particolari assunti dall'offerta turistica dell'area, la dimensione dell'offerta basata su camere e appartamenti e le tendenze a medio termine del fenomeno. Vengono inoltre illustrati i principali problemi che questo tipo di offerta turistica affronta e pone, in particolare alle amministrazioni locali, e vengono individuate alcune soluzioni e alcune azioni miranti alla valorizzazione dell'offerta. Si pongono quindi le basi e si procede a una stima del flusso turistico che soggiorna negli appartamenti e nelle camere del comune di Comacchio, con particolare attenzione non solo alla quantità, ma anche alle diverse tipologie.

L'Osservatorio ha poi effettuato un'indagine mirata a conoscere le potenzialità di trasferimento di flussi turistici dalla costa emiliano-romagnola, un enorme bacino turistico esistente, verso l'Appennino forlivese. Con questo lavoro, se non si è mancato di definire un quadro del comportamento delle imprese turistiche regionali e dell'azione promozionale pubblica, non si è voluto analizzare tutta la varietà di bacini di domanda turistica verso cui l'Appennino forlivese può rivolgersi. Invece si sono imposti precisi limiti al lavoro per dare valore di pronta applicabilità ai risultati. Si è così giunti a definire le caratteristiche dei flussi e dell'offerta interessati, i possibili nuovi prodotti e servizi da offrire e i canali promo-commerciali da utilizzare per avviare una specifica azione di

recupero di flussi turistici sul mercato, attraverso l'offerta di pacchetti integrati mare-Appennino forlivese, il cui mercato pare avere buoni potenziali di sviluppo in futuro. Si viene a definire una possibile azione promo-commerciale dei prodotti turistici dell'Appennino forlivese orientata verso turisti già presenti e soddisfatti dall'offerta della riviera. Data l'importanza per prodotti e aree turistiche di acquisire una precisa immagine collettiva, si definisce anche un possibile posizionamento di mercato per l'Appennino forlivese. Le indicazioni fornite hanno carattere di pronta applicabilità anche perché provengono da un ampio lavoro di ricognizione delle azioni promo-commerciali principali, innovative e di successo effettuate sia in Italia che all'estero. Emerge l'importanza di un'attenta azione commerciale con cui proporre ai turisti della Riviera l'Appennino forlivese come una destinazione facile, urbana nella disponibilità e affidabilità dei servizi, ma attenta alla qualità ambientale e ricca di un enorme e protetto patrimonio ambientale e culturale, costituito dai parchi e da numerose testimonianze storiche.

L'indagine sugli Iat - Informazione e accoglienza turistica - aveva come obiettivo descrivere con puntualità gli standard raggiunti da questi servizi turistici sotto il profilo dell'organizzazione dei servizi interni e della interconnessione con il territorio, inteso sia come insieme di enti e strutture che forniscono informazioni, sia come rete di operatori pubblici e privati che forniscono determinati servizi per i clienti. L'indagine, condotta tra agosto e settembre 1994, ha raccolto informazioni descrittive in merito al funzionamento attuale degli Iat, rispetto al quale ha proposto soluzioni innovative riguardanti l'assetto organizzativo interno e le relazioni con il sistema di servizi turistici, al fine di orientare in modo più puntuale ed efficace le scelte sul sistema informativo turistico e le esigenze di coordinamento regionale degli Iat stessi. L'indagine ha preso in esame il quadro giuridico che definisce le competenze istituzionali in materia di promozione turistica e il ruolo assegnato ai servizi di informazione, la localizzazione degli Iat, le strutture e i mezzi di cui dispongono, l'organizzazione e il coordinamento del materiale informativo, l'attività e l'organizzazione interna e le caratteristiche del personale. Anche sulla base di questo lavoro la Regione ha avviato un'ampia riorganizzazione dei servizi di Informazione e assistenza turistica coerente con le nuove politiche di promozione turistica.

Per quanto concerne l'analisi della domanda, l'Osservatorio ha stimato gli arrivi e le presenze nel corso dell'anno nella regione Emilia-Romagna per le principali tipologie di prodotto e mercato, ovvero: costa, città d'arte e affari, terme e appennino, effettuando una analisi approfondita delle

tendenze in atto, e ha svolto una indagine motivazionale sui turisti della Riviera emiliano-romagnola. Obiettivo dell'analisi complessiva della domanda turistica emiliano-romagnola è stato l'individuazione delle tendenze in atto nella domanda turistica dei vari ambiti regionali e l'identificazione delle linee strategiche di intervento sui vari mercati.

Durante la stagione turistica '94 sulla Riviera emiliano-romagnola è stata realizzata un'indagine sulle motivazioni di scelta della vacanza in Riviera da parte dei turisti italiani e stranieri, esaminando anche le tipologie dei turisti presenti e il fenomeno del ritorno dei turisti di area germanica, che costituiscono la componente principale degli stranieri. Si è fatto riferimento a un campione di 1242 turisti italiani di età superiore ai 18 anni e 649 turisti di lingua tedesca provenienti da Germania, Svizzera tedesca e Austria. I risultati dell'indagine sui turisti sono riportati secondo il loro grado di frequentazione e conoscenza della riviera, l'età, la zona di provenienza. L'indagine considera inoltre le modalità di spesa del turista in vacanza, le modalità di scelta della località di vacanza. Sono state individuate le principali caratteristiche del turista che frequenta la Riviera e sono stati individuati i competitor principali. Viene inoltre analizzato il grado di soddisfazione del cliente e le indicazioni di interventi migliorativi suggeriti dagli intervistati.

Un'attività tipica dell'Osservatorio è la produzione in tempi strettissimi di rapporti sull'andamento della stagione turistica in corso per i quattro comparti principali del turismo regionale, che vengono poi sintetizzati in consuntivi della stagione e rapidamente distribuiti in forma di brochure. Sono questi lavori che permettono un rapido monitoraggio dell'intero settore e di produrre in modo tempestivo ed efficace informazioni utili per l'orientamento dell'azione delle imprese e per il monitoraggio delle politiche turistiche pubbliche da parte delle istituzioni. Questa attività risulta particolarmente importante anche perché permette di tenere sotto controllo alcuni comparti turistici minori, quali l'appennino, le terme e le città, ma di grande rilievo locale e di importanza occupazionale, nei quali il fenomeno turistico assume spesso caratteri particolari che ne rendono difficile l'analisi.

Nonostante il tempo trascorso dalla loro redazione, si è deciso di proporre questi lavori, sia per il valore non legato alla stretta attualità che alcuni di loro hanno, sia come prima testimonianza dell'importante attività svolta dall'Osservatorio, che permette di monitorare un settore ove spesso l'analisi sfocia nel commento del fenomeno sociale, ma che invece riveste grande importanza economica, vede un'enorme presenza di attività imprenditoriali e assorbe una notevole quota di occupati. Con questo lavoro

si intende infatti avviare una nuova serie di pubblicazioni che va ad affiancarsi a quelle che raccolgono i lavori di alcuni degli altri osservatori regionali.

## 1. DAL TURISMO DI MASSA ALLE NICCHIE DI MERCATO

### 1. Introduzione

Questo lavoro presenta un quadro dei comportamenti imprenditoriali relativi alle attività di promo-commercializzazione dei prodotti turistici. L'obiettivo dell'Osservatorio Turistico Regionale è registrare le dinamiche evolutive dell'imprenditorialità locale e analizzare i problemi competitivi connessi alla presenza delle imprese sul mercato.

Riguardo al piano metodologico, l'indagine si è svolta nell'autunno 1994, mediante interviste dirette in azienda. Il campione è composto da 409 albergatori e gestori di camping, di strutture classificate con almeno 3 stelle, in quanto le attività di promo-commercializzazione, ad una verifica a priori, risultano azioni complesse messe in campo prioritariamente da questa classe di operatori. Il campione è rappresentativo degli operatori turistici di tutta l'Emilia-Romagna, 1600 hotel a 3, 4, 5 stelle e 60 camping a 3, 4 stelle, e investe il bacino balneare, termale, appenninico e delle città.

La stratificazione del campione riflette le principali tipologie di offerta turistica e la distribuzione delle aziende sul territorio. I dati raccolti possono quindi essere letti anche in modo incrociato rispetto alle aree territoriali di appartenenza delle aziende monitorate e forniscono un duplice quadro della situazione, per comparto e per territorio.

#### *1.1. I temi di indagine*

L'indagine statistica tra le imprese ha riguardato i seguenti temi:

- come si segmenta il mercato dei consumatori delle singole aziende;
- come si sviluppa la segmentazione dei mercati e la nascita di nuovi settori su cui puntare l'attenzione per la vendita del prodotto;

- come si configura la comunicazione promo-pubblicitaria, come è strutturata, attraverso quali strumenti si attua e attraverso quali canali si trasmette;
- le promozioni di cui la clientela può fruire sul punto vendita;
- il panorama di agevolazioni offerte per arricchire il prodotto tradizionale;
- le modalità di attuazione della promo-commercializzazione del prodotto;
- le politiche di prezzo adottate;
- i rapporti con i soggetti dell'intermediazione;
- i programmi di investimento per la riqualificazione delle strutture in rapporto alle esigenze manifestate dalla clientela;
- i canali finanziari privilegiati per la gestione dell'investimento;
- gli aspetti dell'accesso al credito.

## **2. Principali risultati dell'indagine**

Le novità che emergono nelle imprese turistiche dell'Emilia-Romagna riguardano sempre più il piano organizzativo. Il terreno competitivo delle imprese è quello del rapporto più proficuo col mercato. Non si ricerca l'aumento della capacità ricettiva, esaurita solo nei giorni di massima domanda, ma un maggiore tasso di occupazione in tutto l'arco di apertura dell'azienda.

La maggiore competitività è delle aziende che fanno leva sulla qualità e sull'apprendimento di un know how specifico relativo alle trasformazioni del mercato: come segmentare la domanda, ricercare nuovi mercati, costruire nuovi prodotti, creare alleanze tra imprese.

Questa dinamica innovativa si traduce nella ricerca di nuova clientela per la bassa stagione e nel mantenimento di una costante fedeltà di quella esistente, ottenute attraverso un'attenzione e una comunicazione specifica rivolte alle nicchie di mercato. Si richiede quindi un lavoro di analisi del mercato e di segmentazione della domanda per individuare i target cui rivolgersi.

Lo sforzo promo-commerciale delle aziende si orienta in modo sempre meno univoco e ripetitivo.

La maggiore sensibilità alla commercializzazione sui mercati esteri è espressa dagli albergatori della costa nord e dai gestori di camping di tutta la regione, per i quali il criterio della provenienza geografica costituisce la principale distinzione della clientela. Negli altri bacini di offerta la

segmentazione di prodotto è più accentuata e il mercato è definito in base a tipologie di consumo. Nella costa sud gli albergatori guardano al mercato italiano dei villeggianti e al turismo congressuale. Nei capoluoghi di provincia si fa commercializzazione verso la clientela d'affari e i congressisti. Le tipologie di consumo dell'azione commerciale del settore termale sono date dai termalisti, dal turismo congressuale e dalla clientela individuale interessata a benessere e forma fisica. Gli alberghi di fascia media si stanno interessando al segmento giovanile e a modelli di consumo più moderni. In Appennino le due aree forti di domanda cui si indirizza la promozione sono la domanda organizzata di gruppi sportivi, turismo sociale di anziani e cral e la clientela abituale, familiare delle province limitrofe, su entrambi i lati del crinale.

L'esame dei progetti dei privati che hanno richiesto finanziamenti in base alla l.r. 1993, n. 28 indica che i prodotti forti di promozione sono stati: per la costa gli eventi speciali e le grandi manifestazioni; per le città-capoluogo la cultura; nell'entroterra l'escursionismo. Carattere comune di questi progetti è la necessità di rispondere ad una domanda di turismo sempre meno stanziale. Infatti cresce la mobilità del turista.

L'Emilia-Romagna può dare molto in termini di organizzazione del prodotto turistico in sintonia con il moderno concetto di consumo per cui il cliente domanda in primo luogo dei tipi di vacanza e solo secondariamente sceglie le destinazioni.

Al soggetto pubblico il privato chiede di operare sui mercati dove è più oneroso investire in modo indipendente. Per più della metà degli operatori della costa, l'obiettivo sono i paesi di lingua tedesca e l'Europa dell'Est. Il 40% degli albergatori dei capoluoghi dell'entroterra guarda alla domanda di turismo culturale, puntando sui flussi stranieri, abbinando al soggiorno visite al territorio, enogastronomia ed escursionismo. L'Appennino guarda alle fasce giovanili della popolazione e al turismo sportivo dei gruppi organizzati. Le terme chiedono interventi su termalisti e congressisti e i gestori di camping si rivolgono all'estero.

Un'interessante dimostrazione dell'approccio mirato per nicchie di mercato sta nel 10% di albergatori della costa che si promuove con telemarketing, strumento che richiede know how per la sua gestione, idee chiare sul prodotto da promuovere ed offerte speciali di complemento. Inoltre un 15% di alberghi di città hanno adottato il numero verde stimolando l'interattività col consumatore.

La spesa in azioni pubblicitarie delle aziende varia dai 3-4 milioni in media degli alberghi dell'Appennino, ai 30 milioni degli hotel 4 stelle

presenti sul territorio regionale. La situazione dei camping è peculiare e i loro gestori impiegano cifre mediamente intorno ai 23 milioni.

La riqualificazione non è disgiunta dalla selezione. Negli ultimi tre anni in Emilia-Romagna sono uscite dal mercato più di 200 pensioncine, quasi tutte della costa, e circa 500 alberghi hanno incrementato la classificazione in stelle. Nel 1995 almeno l'80% degli alberghi effettuerà un qualche ammodernamento. Il 40% indica al primo posto il rinnovo delle camere, il 33% di operatori introdurrà o potenzierà gli impianti di climatizzazione. Infatti, secondo gli albergatori, almeno 1 cliente su 2 è disposto a spendere qualcosa in più per servizi di più alto standard. La grande maggioranza dei clienti insegue il giusto rapporto tra qualità e prezzo.

In prima linea ci sarà ancora la piccola impresa. Sulla costa la presenza di forme organizzate di ricettività è da imputarsi alla presenza di circa un centinaio di cluster, grappoli di alberghi indipendenti, ma uniti da reti familiari, che raggruppano mediamente 3 strutture, nella fascia dalle 2 alle 4 stelle. Le catene alberghiere presenti in Emilia-Romagna (Jolly Hotel, Star Hotel, Holiday Inn, Accor, Primevere, ecc.) riuniscono appena una dozzina di strutture, seppure di dimensioni superiori alla media. Sono localizzate prevalentemente nei capoluoghi di provincia dell'entroterra ed interessano la fascia 3 e 4 stelle. Ma il consorzio di operatori è la forma di alleanza imprenditoriale destinata ad avere maggior diffusione. Queste forme organizzate di offerta alberghiera sono riferibili a consorzi, centri booking o circuiti volontari (Best Western, City Hotel, Charme & Relax, Family Hotel, Notturmo Italiano, Logis d'Italia, ecc.) che promuovono in modo unitario l'immagine e le vendite dei singoli alberghi.

La principale leva di marketing delle aziende è il prezzo, ovvero offerte calibrate sulla curva della domanda dei vari momenti dell'anno. Il 60% degli albergatori aumenterà i listini di meno del 5%, solo il 25% li aumenterà più del 5%. Nei capoluoghi di provincia e nelle località termali si avranno prezzi più stabili. Nelle destinazioni climatiche, costa e Appennino, il turista troverà offerte speciali nel mese di maggio e in alcune località anche in alcuni momenti di luglio. L'azione sulla domanda si avvale del prezzo e di una serie articolata di promozioni che rendono il prodotto ricettivo più vantaggioso per l'ospite, sia per gli sconti consistenti, sia per i maggiori servizi accessori inclusi, migliorando il rapporto tra qualità e prezzo.

Gli operatori sono ottimisti in vista del 1995, soprattutto riguardo ai mercati esteri. Secondo gli operatori, gli stranieri sono tornati per vantaggi collegati ai prezzi, perchè si trovano bene e la qualità dell'offerta soddisfa le loro richieste.

### 3. Caratteristiche del campione di indagine

La gran parte dell'offerta alberghiera è situata nelle 4 province della costa: il 67% delle aziende del campione esaminato sono collegate al bacino di offerta balneare. L'offerta ricettiva dell'entroterra si articola in circa il 15% nelle città d'arte e d'affari, poco più del 10% nelle località termali, poco meno del 10% sull'Appennino (fig. 1.1).

Nella costruzione del campione il segmento balneare è dato dalle aziende delle province della costa; il segmento delle città da quelle dei capoluoghi di provincia; il segmento termale da quelle delle province di Parma, Bologna e Forlì; il segmento dell'Appennino è dato dalle aziende delle province di Bologna, Modena e Reggio Emilia (tab. 1.1). La quota di strutture con 3 stelle è intorno all'85% per il comparto alberghiero e al 77% per i camping, percentuali di composizione riflesse dal campione (fig. 1.2).

Tra i dati di struttura si deve considerare il periodo di apertura che caratterizza il sistema di gestione e la promozione dell'azienda. L'apertura è stagionale per il 64% delle imprese alberghiere. L'apertura annuale o la doppia stagionalità interessa tutti gli alberghi di città, i 3/4 di quelli dell'Appennino e circa 1/5 di quelli degli altri segmenti (fig. 1.3). La quota delle aperture annuali nell'extra-alberghiero è del 16%.

La dotazione ricettiva media delle strutture esaminate è per i 3 stelle di 45 camere e di 81 posti letto, per gli alberghi a 4 e 5 stelle di 64 camere e di 120 posti letto<sup>1</sup>. Le aziende con almeno 3 stelle rappresentano il 30% del

Tab. 1.1 - Distribuzione territoriale degli alberghi esaminati

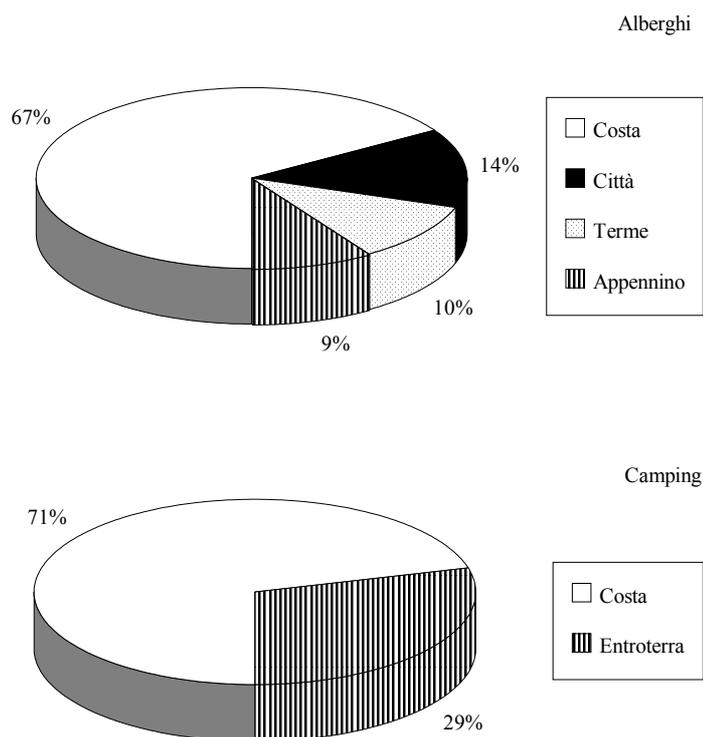
	Costa	Appennino	Terme	Città	Totale
Rimini	58,9	0,0	0,0	0,0	39,0
Forlì	11,2	0,0	26,3	5,8	11,0
Ravenna	27,4	0,0	0,0	5,8	19,0
Ferrara	2,5	0,0	0,0	9,6	3,0
Bologna	0,0	30,3	21,1	28,8	9,1
Modena	0,0	48,5	0,0	17,3	6,9
Reggio Emilia	0,0	21,2	0,0	5,8	2,7
Parma	0,0	0,0	52,6	13,5	7,4
Piacenza	0,0	0,0	0,0	13,5	1,9

<sup>1</sup> Questi valori sono leggermente superiori a quelli dell'universo di riferimento, in quanto la raccolta delle interviste, effettuata ad ottobre, ha richiesto di sostituire alcune aziende stagionali con aziende ad apertura annuale, che sono leggermente più grandi.

parco ricettivo regionale, dispongono di oltre 70.000 camere (45% del totale) e del 48% dei posti letto. La metà dell'offerta regionale è collocata nelle strutture dalle 3 alle 5 stelle che costituiscono l'universo della ricerca (tab. 1.2).

Sul piano organizzativo si rileva che l'adesione delle aziende alberghiere a consorzi tra operatori o a cooperative è articolato sul territorio (tab. 1.3): sulla costa almeno il 50% delle imprese è collegato a queste organizzazioni, meno del 40% nelle zone dell'Appennino e praticamente nessuna nelle città e località termali. Nell'extra-alberghiero la percentuale media di adesione a consorzi si attesta attorno al 10%. Nelle città quasi 1 albergo su 4 aderisce a catene alberghiere di diffusione nazionale o internazionale. Sulla costa l'adesione non raggiunge il 5% e questo dato descrive l'adesione a forme

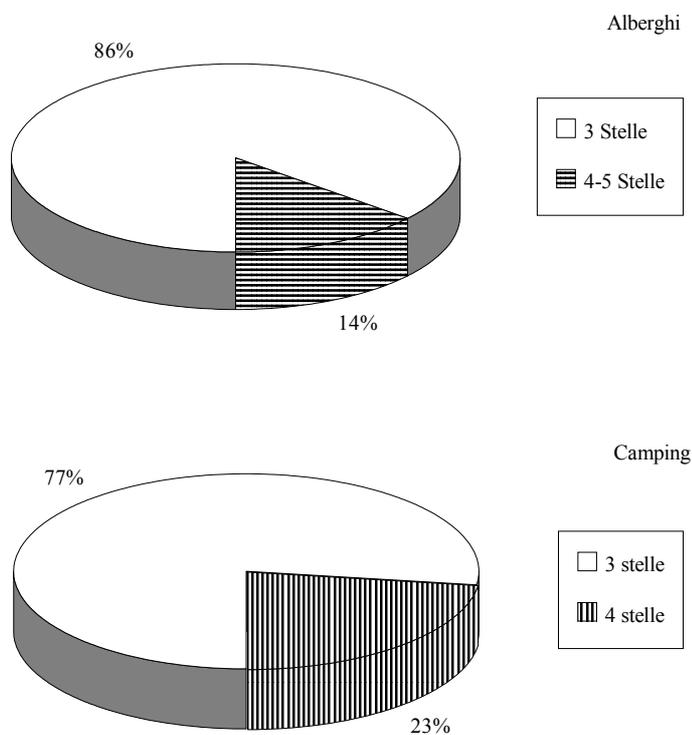
Fig. 1.1 - Distribuzione del campione per bacino di offerta turistica, alberghi e camping



diverse di alleanza tra imprese, tipo cluster.

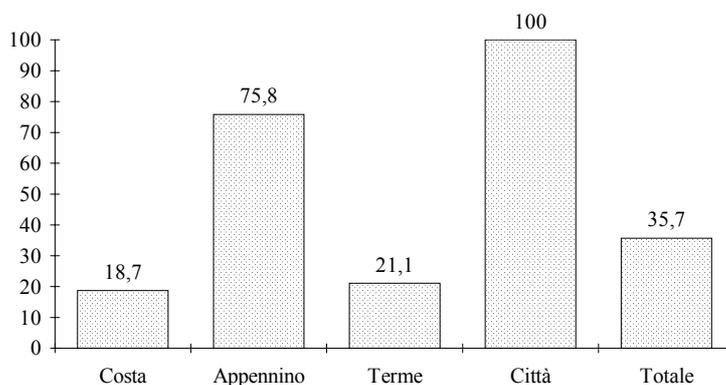
I cluster sono grappoli di imprese alberghiere alleate, mediamente 3 o 4 strutture, ma indipendenti, che fanno catena per svolgere azioni congiunte e condividere il rischio imprenditoriale, per sfruttare i benefici della grande dimensione senza perdere l'originale fisionomia di una gestione indipendente personalizzata. Sulla costa emiliano-romagnola esistono 80 cluster<sup>2</sup>, forma presente in tutta Italia anche se nessuna indagine statistica li

Fig. 1.2 - Classificazione in stelle del campione, alberghi e camping



<sup>2</sup> Osservatorio Unioncamere-Iscomer, *I nuovi processi organizzativi delle imprese turistiche della Riviera emiliano-romagnola*, Mimeo, Bologna 1992.

Fig. 1.3 - Apertura annuale o doppia stagionalità per bacino di offerta turistica (valori percentuali)



ha mai conteggiati. In questo modo l'identità della piccola impresa si evolve verso uno stile operativo più moderno rispettando i tempi fisiologici di crescita e di modernizzazione.

#### 4. La competitività, la segmentazione dei mercati e caratteri della clientela

La competitività dell'impresa è garantita sempre meno dal sistema in cui

Tab. 1.2 - Composizione dell'offerta alberghiera dell'Emilia-Romagna, 1994

	Unità locali	%	Camere	%	Posti letto	%
5 Stelle	3	0,05	232	0,14	408	0,16
4 Stelle	207	3,74	15.014	9,38	26.452	10,25
3 Stelle	1.456	26,33	57.365	35,84	96.168	37,26
2 Stelle	2.179	39,40	58.508	36,55	91.609	35,49
1 Stella	1.685	30,47	28.946	18,08	43.481	16,85
3-5 Stelle	1.666	30,13	72.611	45,36	123.028	47,66
1-2 Stelle	3.864	69,87	87.454	54,64	135.090	52,34
Totale	5.530	100,00	160.065	100,00	258.118	100,00

Fonte: elaborazioni Iscom E.R. su dati Regione Emilia-Romagna.

Tab. 1.3 - Adesione delle aziende alberghiere a consorzi o cooperative e a catene

	<i>Consorzi o cooperative</i>	<i>Catene alberghiere</i>
Costa	50,6	2,9
Appennino	36,4	0,0
Terme	5,3	0,0
Città	7,7	23,1
Totale campione	38,5	5,2

il singolo operatore è inserito e sempre più dipende dallo stile imprenditoriale che deve avere attenzione ai fattori immateriali dello sviluppo, cioè ai processi organizzativi interni e all'orientamento al mercato dell'azienda; mirare a integrare le risorse di imprese diverse per raggiungere sinergie tipiche di dimensioni aziendali maggiori; portare a uno sviluppo relazionale dell'impresa, meno centrata sulla produzione e capace di gestire scambi e coordinamento di risorse esterne; ricercare la qualità in termini di standard misurabili.

Abbiamo suddiviso le molteplici tipologie di clientela dell'offerta alberghiera emiliano-romagnola in 5 grandi raggruppamenti. I vacanzieri, coloro che trascorrono soggiorni di riposo, i villeggianti del mare e della montagna, come i turisti delle città d'arte; i turisti mordi e fuggi del weekend; la clientela d'affari e congressuale; il turismo sociale di tipo organizzato, degli anziani, delle scolaresche, dei gruppi sportivi, delle comitive; i termalisti assistiti dal sistema sanitario (tab. 1.4).

La composizione di questi segmenti è diversamente concentrata nei

Tab. 1.4 - Tipologie di clientela dell'offerta alberghiera

	<i>Costa</i>	<i>Appennino</i>	<i>Terme</i>	<i>Città</i>	<i>Totale</i>
Clientela d'affari	4,2	6,6	7,3	79,0	15,4
Vacanza, relax, cultura.	78,1	57,4	13,3	11,3	59,9
Weekend	10,1	14,1	2,9	6,4	9,2
Turismo sociale e sportivo	6,2	17,5	6,5	3,3	6,8
Termalisti	1,4	4,4	70,0	0,0	8,7
Clientela di ritorno	64,9	72,6	72,5	47,3	63,9
Clientela straniera	26,0	6,2	2,2	29,5	22,2
Clientela d'agenzia	11,0	10,7	11,3	16,4	11,8

Tab. 1.5 - Tipologie di clientela per categorie d'alberghi e camping

	<i>Alberghi</i>		<i>Camping</i>
	<i>3 stelle</i>	<i>4-5 stelle</i>	
Clientela d'affari	11,5	39,8	
Vacanza, relax, cultura.	63,6	36,6	
Weekend	9,3	8,6	
Turismo sociale e sportivo	7,1	5,4	
Termalisti	8,5	9,6	
Clientela di ritorno	64,8	58,2	55,6
Clientela straniera	21,6	26,2	33,3
Clientela d'agenzia	11,4	14,6	7,4

singoli bacini turistici. Sulla costa quasi l'80% della clientela si riunisce tra i vacanzieri; nell'area appenninica i vacanzieri sono il 60%, seguiti dal turismo sociale e sportivo; nelle località termali i termalisti assistiti raggiungono il 70% e gli indipendenti sono meno del 15%; nei capoluoghi di provincia la clientela d'affari risulta l'80% circa, mentre il turismo culturale, di vacanza e dei week end, rappresenta poco più del 15%.

Se si considera la distribuzione della clientela tra le tipologie alberghiere, risulta che nei tre stelle 2 clienti su 3 sono villeggianti di stampo classico, nei 4 stelle la clientela d'affari costituisce il 40% e la quota dei vacanzieri è di poco minore. Le quote degli altri 3 segmenti sono pressoché simili e questo indica che la categoria alberghiera minore ha diversificato il proprio mercato (tab. 1.5).

#### 4.1. La clientela di ritorno

Dai dati delle interviste con gli operatori risulta che la quota di turisti di ritorno è mediamente del 64% (tab. 1.4). Lo stesso valore risulta da una parallela indagine svolta dall'Osservatorio turistico regionale interrogando i turisti sulla costa dell'Emilia-Romagna. Si tratta di un tasso di fedeltà che da sicurezza di consolidamento del mercato. La percentuale oscilla da oltre il 70% nelle località termali ed appenniniche, al 65% della costa, a meno del 50% nei capoluoghi di provincia, quindi la fedeltà ha elevati valori anche per il sottogruppo dei turisti d'affari. Negli impianti ricettivi all'aria aperta, a maggiore turn-over, la clientela di ritorno rappresenta il 55%, un valore molto significativo (tab. 1.5).

Tab. 1.6 - Motivi dell'incremento della clientela straniera (risposte multiple)

	Alberghi					Camping
	Costa	Appen.	Terme	Città	Totale	
Prezzi/cambio favorevole	76,8	24,2	10,5	36,5	59,3	77,4
Caratteristiche dell'offerta	57,3	36,4	23,7	28,8	47,8	61,3
Altri motivi (politici, meteo)	25,3	39,4	31,6	44,2	29,9	51,6
Non sono tornati più stranieri	4,6	3,0	10,5	26,9	8,2	3,2

Il tasso di fedeltà nelle strutture con 3, 4 e 5 stelle, è comparabile con risultati precedenti dell'Osservatorio e non si discosta da quello delle tradizionali pensioncine con 1 e 2 stelle. La soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione passano attraverso standard misurabili, prestazioni certe, servizi effettivamente resi all'acquirente e non solo grazie a una spontanea accoglienza.

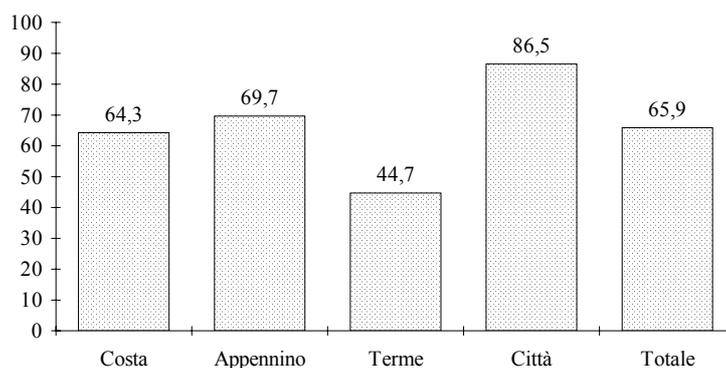
#### 4.2. La clientela straniera

Le quote più significative di clientela straniera si riscontrano nelle città (30%) e sulla costa (26%). Nell'area appenninica e nelle località termali la presenza straniera è minima (tab. 1.4). Invece nell'extra alberghiero la clientela straniera costituisce ben 1/3 del totale (tab. 1.5).

Gli operatori indicano come probabili motivi del ritorno di turismo straniero il livello dei prezzi e il cambio (60%) e l'azione svolta per attrezzare l'offerta locale di tutto punto: servizi, accoglienza, ospitalità (50%). Un 30% di operatori indica anche cause varie, tra cui fattori deterrenti verso altre destinazioni (tab. 1.6). Si attribuisce minore importanza invece al rapporto più stretto degli operatori con i tour operators. Di rilievo l'aumento dei traffici con le economie mitteleuropee che ha prodotto maggiori flussi collegati a situazioni di lavoro, oltre che di vacanza.

In riviera i 3/4 degli operatori attribuiscono il recupero di consensi stranieri alla lira e il 60% individua come concausa il buon livello di attrattiva dell'offerta attuale. Nelle altre 3 aree dell'entroterra regionale le cause di un ritorno degli stranieri sono attribuite a fattori vari e nei capoluoghi il 25% degli albergatori segnala di non avere più stranieri nel 1994. Circa un 8% di albergatori ed un 3% di gestori di camping hanno lamentato l'assenza degli stranieri, infatti alcune località non hanno

Fig. 1.4 - Alberghi che hanno rapporti con agenzie



beneficiario di un maggiore flusso estero. L'analisi dei gestori di camping sulle cause intervenute è analoga a quella degli operatori della costa.

#### 4.3. La clientela d'agenzia

Per gli imprenditori esiste la possibilità di conquista di maggiori quote di mercato della clientela intermediata (fig. 1.4). La clientela di agenzia costituisce mediamente poco più del 10% della clientela degli alberghi e il 7% di quella dell'extra-alberghiero (tab. 1.5). La quota di hotel che lavorano con agenzie è superiore all'85% nelle città, tra il 60% e il 70% nelle località climatiche, è ben inferiore al 50% nelle località termali e pari a 66% nel complesso. Dopo la positiva performance della stagione 1994 sono in aumento le aziende alberghiere ed extra-alberghiere che non vogliono incrementare la capacità ricettiva affidata alle agenzie, solo gli albergatori dell'area appenninica desiderano maggiori rapporti con le agenzie (tab. 1.7).

Il rapporto con i soggetti dell'intermediazione è oggetto di opposte valutazioni. Il filone del turismo organizzato ha la capacità di generare incrementi del movimento turistico a condizione di giungere ad una maggiore dimensione media dell'offerta. Si pensa ad alberghi con alcune centinaia di camere, in grado di standardizzare i servizi, abbattere i costi di gestione e corrispondere al lavoro degli intermediari sui mercati esteri del Nord Europa e dell'Est europeo.

Tab. 1.7 - Camere e piazzole da affidare ad agenzie nelle intenzioni degli operatori

	1994/1993			1995/1994		
	meno	uguale	più	meno	uguale	più
Costa	13,5	67,1	19,4	16,3	79,1	4,6
Appennino	0,0	95,7	4,3	0,0	75,0	25,0
Terme	0,0	64,7	35,3	0,0	64,7	35,3
Città	6,7	86,6	6,7	2,2	93,4	4,4
Totale alberghi	10,0	73,3	16,7	10,9	80,3	8,8
Camping	0,0	76,5	23,5	11,8	82,4	5,9

Questo circuito virtuoso può concretizzarsi anche grazie al ruolo degli scali aeroportuali. La sostituzione di 30.000 arrivi tradizionali con altrettanti per via aerea permetterebbe di limitare il parco autoveicoli di ben 10.000 unità. Vi è ancora però la necessità di rilevanti misure urbanistiche.

Nel frattempo gli alberghi di piccole e piccolissime dimensioni lamentano la difficoltà di pervenire a ristrutturazioni capaci di trasformarne l'identità, per renderli parte di un'offerta ricettiva dimensionata sui grandi numeri. Inoltre, data la quota di clientela individuale fedele (tra il 60 e l'80%), le piccole gestioni familiari sono spinte a lasciare le cose come stanno. Il costo degli investimenti necessari per riposizionarsi sul segmento di mercato della domanda organizzata non garantirebbe benefici adeguati al rischio.

##### **5. Dal turismo di massa alle nicchie di mercato. La scelta e la segmentazione dei mercati**

L'offerta turistica emiliano-romagnola mostra una sensibilità nuova alle nuove domande del mercato, sensibilità che si traduce prioritariamente nella sfera della promozione con un rapporto più intenso, mirato e decisivo con la domanda.

Gli interventi promozionali sono meglio organizzati, gli operatori sono più attenti agli strumenti del marketing diretto e al rapporto con le singole nicchie di mercato. Ma all'intervento promo-commerciale le imprese assegnano ancora fondi assai limitati, sia per l'alta quota di clientela fidelizzata, sia perchè l'individuazione di nuove nicchie di mercato richiede un know how non ancora diffuso. Si fa molta promozione sul punto-vendita, concedendo all'ospite sconti, offerte speciali, più servizi di prima

compresi nel prezzo. La promozione privata e quella pubblica si indirizzano entrambe verso un'ampia serie di mercati, principali e minori, ma l'allineamento delle due azioni esiste per coincidenza, non per decisione comune. Inoltre restano da ripensare i termini organizzativi dell'azione pubblica.

La stagione 1995 sembra non destare preoccupazioni, considerati il ritorno degli stranieri per il cambio favorevole, la fiducia nella capacità dell'offerta esistente di soddisfare la clientela, una quota del 66% di clienti fedeli in Emilia-Romagna.

### *5.1. La scelta dei mercati*

Le imprese turistiche del comparto ricettivo sono impegnate su un'ampia panoramica di mercati, indice di una stratificazione crescente dei bacini di domanda cui ci si rivolge. L'epoca del turismo di massa è tramontata, con la sua domanda di consumo standardizzata e ripetitiva, facilmente programmabile ed esaudibile da parte degli operatori. Negli anni Novanta si sta accentuando la stratificazione dei bisogni e degli interessi collegati alla fruizione di ospitalità e di servizi ricettivi. Le aziende più dinamiche, e segnatamente quelle di categoria media e medio-alta, si mostrano attente nell'interpretare la trasformazione del mercato e a reagire.

L'azione promo-commerciale delle aziende riguarda interventi strutturati e diffusi, come risulta dall'analisi delle risposte degli operatori circa i mercati prioritari di intervento (tab. 1.8). Quasi il 70% delle aziende alberghiere della costa sud si rivolge principalmente al consolidato mercato italiano costituito da famiglie, clientela di ritorno e villeggianti. Esistono altri segmenti che interessano quote molto inferiori: il secondo target è ora il turismo congressuale e d'affari. L'interesse per azioni dirette sui mercati esteri è minore (Centro e Nord Europa, mercati dell'Est, e ora Russia, Stati Uniti, Giappone, mondo arabo) in quanto su questi si chiede l'intervento massiccio del soggetto pubblico. Tra gli operatori della costa nord, le province di Forlì, Ravenna e Ferrara, il mercato è segmentato in modo minore: l'asse portante è il prodotto balneare e lo si promuove sia sul piano nazionale che estero. Nei capoluoghi di provincia l'interesse di 2 imprese alberghiere su 3 va al turismo d'affari, segue il mercato congressuale e il segmento del turismo culturale, oggetto di richieste di azione rivolte al soggetto pubblico, che comincia a ritagliarsi un piccolo spazio di attenzione. La preoccupazione centrale delle località termali riguarda i termalisti (circa 27% del mercato). Un notevole interesse si orienta verso la

segmentazione del mercato della potenziale clientela: turismo congressuale (27%), turismo organizzato (25%) e turismo individuale orientato ai programmi di benessere, bellezza, forma fisica (23%). Nelle aree dell'Appennino il maggiore sforzo promo-pubblicitario (60%) ha per oggetto il turismo organizzato, dei gruppi sportivi, della terza età, dell'associazionismo giovanile e del turismo scolastico, seguito dalla clientela abituale, per rafforzarne la fedeltà. I gestori di camping strutturano le loro azioni promo-commerciali verso i mercati esteri, Centro e Nord Europa (58%) e Paesi dell'Est (16%), e il mercato nazionale (55%). La stratificazione del mercato ricettivo extra-alberghiero è minore, indubbiamente per la minore flessibilità del tipo di offerta, al di là dell'interesse a diversificare i target di clientela.

*Tab. 1.8 - Citazioni spontanee relative ai mercati su cui è concentrata l'azione promo-commerciale delle aziende alberghiere e dei camping (risposte multiple)*

<i>Citazioni spontanee</i>	<i>%</i>
Costa sud - prov. di Rimini	
Mercato italiano, target familiare, vecchia clientela, villeggianti	68,3
Congressuale e d'affari	21,8
Europa centrale - Nord Europa	20,4
Turismo organizzato, gruppi sportivi, anziani, Cral	12,0
Paesi dell'Est	6,3
Giovani, week end	4,2
Paesi extra Cee	2,1
Nessuno in particolare	7,0
Costa nord - prov. FO RA FE	
Mercato italiano, target familiare, vecchia clientela, villeggianti	59,6
Europa centrale - Nord Europa	49,5
Turismo organizzato, gruppi sportivi, anziani, Cral	11,1
Paesi dell'Est	8,1
Giovani, week end	4,0
Congressuale e d'affari	2,0
Paesi extra Cee	1,0
Nessuno in particolare	16,2
Città	
Turismo d'affari	66,7
Congressuale	16,7
Turismo culturale	9,5
Mercati esteri	9,5
Turismo sportivo	2,4
Nessuno in particolare	35,7

Segue Tab. 1.8

<i>Citazioni spontanee</i>	<i>%</i>
Località termali	
Termalisti	26,9
Congressisti, turismo d'affari	26,9
Turismo organizzato, gruppi sportivi, anziani, Cral	25,0
Turismo individ., beauty farm	23,1
Mercato italiano, famiglie	11,5
Giovani	3,8
Nessuno in particolare	23,1
Appennino	
Turismo organizzato, gruppi sportivi, anziani, Cral	60,6
Nuclei familiari, vecchia clientela	33,4
Giovani	15,2
Clientela d'affari	12,1
Nessuno in particolare	36,4
Camping	
Europa centrale - Nord Europa	58,0
Mercato italiano, target familiare, vecchi clienti	54,8
Giovani, terza età, aziende di allestimenti fieristici	29,0
Paesi dell'Est	16,1
Nessuno in particolare	32,3

## 5.2. *Percorsi di segmentazione dei mercati*

Nell'individuazione dei mercati gli operatori si sono orientati selezionando bacini geografici o target di domanda (tab. 1.9). Per migliorare le prestazioni delle imprese ricettive alberghiere ed extra alberghiere oggi occorre incrementare la segmentazione del mercato, oltre le tradizionali nicchie di mercato collegate a caratteri socioanagrafici e territoriali o al valore d'uso del prodotto, verso una segmentazione di tipo motivazionale. Lo sviluppo di proposte orientate sulle ragioni e i modi di vivere la vacanza indica l'interesse degli operatori a rivolgere la propria offerta su segmenti molto specifici di mercato.

L'offerta turistica dell'Emilia-Romagna ha una massa critica di prodotti capace di raggiungere diversi mercati, sia con l'offerta di destinazioni, come costa, Appennino, città e terme; sia con l'offerta di motivazioni, come svago, climatismo, benessere, incontro, divertimento, affari, cultura, sport, natura, gastronomia, storia. Gli operatori seguono l'evoluzione del mercato

Tab. 1.9 - Tipologie di segmentazione del mercato

<i>Criteria</i>	<i>Segmenti di mercato</i>
<b>Anagrafica</b>	giovani; coppie; bambini; famiglie; anziani; single; donne.
<b>Formula d'acquisto</b>	individuali; pacchetti; agenzia; prenotazione; cral; parrocchie; associazioni; gruppi sportivi.
<b>Ceto sociale</b>	popolare ; medio; medio -alto.
<b>Storia</b>	nuovi clienti; vecchi clienti.
<b>Geografica</b>	regioni italiane; Italiani all'estero; Francia, Belgio, Regno Unito, Scandinavia; Germania e paesi di lingua tedesca; Europa dell'Est, Ungheria, Russia; Extra Cee, USA, Giappone, Arabia.
<b>Numerosità dei gruppi</b>	singoli; gruppi di amici; nuclei famigliari; comitive; convention; congressi.
<b>Tipologia di consumo</b>	villeggianti; escursionisti; termalisti; sportivi; turismo sociale; d'affari.
<b>Durata del soggiorno</b>	notti varie; week end; long week end; 1 settimana; 2/3 settimane.
<b>Stili di vita</b>	famiglie nidi pieni; attivi; popolo della notte; ambientalisti; naturisti.

agendo secondo linee guida orientate a dilatare gli attuali bacini della domanda, incrementare la pressione sui mercati tradizionali, consolidare la fedeltà dei vecchi clienti, aprirsi verso mercati lontani.

Gli operatori dell'offerta turistica sono convinti della capacità del prodotto turistico esistente di essere indirizzato sia a clientela che ricerca sicurezze e garanzie consolidate che a clientela in cerca di novità. Quindi l'attività promo-commerciale risulta caratterizzata da un'azione simultanea su più mercati (costa sud, terme), da azioni per la conquista di clientela nuova e fluttuante (città, camping), da azioni per il ritorno di vecchia clientela allontanatasi (Appennino), dalla valorizzazione di prodotti minori (quali la bassa stagione) come attrattive di rilievo autonomo (costa sud e costa nord).

## 6. Il rapporto con la promozione pubblica

Due sono i caratteri rilevanti del rapporto tra pubblico e privato nella gestione della promozione del turismo locale che emergono dal giudizio degli operatori sulle campagne promozionali condotte dal soggetto pubblico: quasi la metà degli operatori non conosce da vicino l'attività

Tab. 1.10 - Giudizio sulle campagne promozionali dell'APT

	Alberghi					Camping
	Costa	Appen.	Terme	Città	Totale	
Molto buono	7,9	9,1	21,1	1,9	8,5	9,7
Abbastanza buono	18,7	15,2	15,8	26,9	19,2	9,7
Sufficiente	7,9	18,2	7,9	5,8	5,8	16,1
Insufficiente	12,9	33,3	34,1	21,2	18,1	16,1
Non sa	52,6	24,2	21,1	44,2	45,7	48,4

svolta e tra chi ha fornito un giudizio, soddisfazione e critica sono allo stesso livello (tab. 1.10). Le realtà territoriali più consapevoli sono quelle termali e dell'Appennino, oggetto di recenti campagne promozionali monoteematiche, anche se vi prevale un orientamento critico.

Per gli operatori la promozione gestita dal soggetto pubblico dovrebbe basarsi su una migliore efficienza organizzativa del meccanismo promo-

Tab. 1.11 - Citazioni spontanee relative ai mercati su cui le aziende alberghiere richiedono maggiore azione promo-commerciale pubblica (risposte multiple)

Citazioni spontanee	%
Costa sud - prov. di Rimini	
Europa centrale - Nord Europa	52,1
Mercato italiano - famiglie	20,4
Paesi dell'Est	10,6
Congressuale e turismo d'affari	9,9
Turismo organizzato, gruppi sportivi, anziani, Cral	4,2
Giovani, week end	4,2
Paesi extra Cee	2,8
E' indifferente	15,5
Costa nord - prov. FO RA FE	
Europa centrale - Nord Europa	53,5
Mercato italiano - famiglie	19,2
Turismo organizzato, gruppo sportivi, anziani, Cral	9,1
Paesi dell'Est	7,1
Giovani, week end	5,0
Congressuale e turismo d'affari	2,0
Paesi extra Cee	2,0
E' indifferente	19,2
Città	
Turismo culturale, escursionismo, week end, itinerari	57,1
Congressuale, fieristico, d'affari	21,2
Mercati esteri	19,0
E' indifferente	16,7

Segue Tab. 1.11

<i>Citazioni spontanee</i>	%
Località termali	
Termalisti, medici	40,4
Congressuale, fieristico, d'affari	19,2
Famiglie, individuali, fitness	19,2
Giovani	9,6
Terza età	7,7
Mercati esteri	5,8
E' indifferente	15,4
Appennino	
Turismo organizzato, gruppi sportivi, anziani, Cral	27,3
Famiglie	21,2
Giovani	21,2
Turismo individuale, non organiz.	15,2
Clientela d'affari	12,1
E' indifferente	21,2
Camping	
Europa centrale - Nord Europa	45,2
Paesi dell'Est	16,1
Giovani	9,7
Famiglie, terza età	6,4
Ecologisti, sportivi	6,4
E' indifferente	41,9

pubblicitario, e individuare chiaramente il prodotto da promuovere.

Le richieste private per la promozione pubblica dell'immagine e del prodotto regionale sono molto articolate e riguardano interventi in molte direzioni, ma forniscono alcune linee di indirizzo per l'orientamento futuro della promozione pubblica (tab. 1.11). La domanda posta al soggetto pubblico è di affrontare mercati sui quali i privati non sono ancora presenti, non riescono ad arrivare da soli e affrontano un basso e incerto rapporto tra investimenti e ritorni, tralasciando i mercati già sotto controllo.

Gli operatori della costa puntano sul mercato nazionale e chiedono prioritariamente investimenti pubblici sul mercato estero. Nei capoluoghi gli operatori investono quasi esclusivamente sul turismo d'affari e chiedono al soggetto pubblico di occuparsi del turismo culturale. Sull'Appennino, anche per una recente azione promo-commerciale pubblico-privata, vi è coincidenza tra target e mercati oggetto dell'azione privata e quanto è richiesto all'azione pubblica, si vuole puntare sul turismo organizzato.

Anche nelle località termali si chiede al soggetto pubblico un intervento promozionale verso i prodotti principali: termalismo e congressuale.

Tab. 1.12 - Progetti promo-commerciali sottoposti all'ente pubblico, lr. 1993, n. 28, soggetti proponenti e prodotti

<i>Provincia</i>	<i>Soggetti proponenti</i>	<i>Prodotti</i>
Rimini	Consorzi di operatori; agenzie viaggi; società di servizi; cluster alberghieri; cooperative stabilimenti balneari; parchi divertimento; comitati d'area; cooperative alberghiere; associazioni di operatori; cooperative di operatori; associazioni; agenzie immobiliari; tour operator;	Eventi speciali manifestazioni; soggiorni per disabili; balneare; sport; appartamenti; gastronomia; escursionismo-ambiente; congressuale; intrattenimento-giochi d'acqua.
Forlì	Associazioni ristoratori; tour operator; società di servizi; cooperative stabilimenti balneari; cooperative alberghiere; consorzi di operatori; aziende termali.	Eventi speciali manifestazioni; termalismo; enogastronomia; balneare.
Ravenna	Associazioni; aziende termali; società di servizi; tour operator; cooperative alberghiere; consorzi di operatori:	Turismo open air; turismo religioso culturale; balneare; eventi speciali manifestazioni; sport; ambiente; congressuale; termalismo.
Ferrara	Associazioni; agenzie viaggi; società di servizi; camping; consorzi di operatori.	Turismo open air; eventi culturali; ambiente escursionismo; turismo fluviale; manifestazioni storiche folkloristiche; nautica da diporto; beni artistici e monumentali.
Bologna	Società d'area; cooperative; consorzi di operatori; comitati d'area; aziende termali; società di servizi.	Terme benessere salute bellezza; enogastronomia; congressuale affari; verde ambiente escursionismo; neve; sport; cultura/beni artistici e monumen.; eventi speciali manifestazioni.
Modena	Agenzie viaggi; società immobiliari; consorzi di operatori; società di servizi.	Sport fitness; sport invernali; turismo open air; ambiente.
Reggio E.	Aziende alberghiere; società di servizi; consorzi di operatori.	Escursionismo; eventi culturali; turismo open air; turismo d'affari; beni artistici e monumentali.
Parma	Associazioni; aziende termali; consorzi di operatori.	Escursionismo; gastronomia; sport all'aria aperta; termalismo; neve; eventi culturali; beni artistici e monumentali; climatismo estivo.
Piacenza	Associazioni; aziende alberghiere; consorzi di operatori.	Escursionismo; gastronomia; ambiente; ricettività alberghiera.

Fonte: Elaborazioni Iscom E.R. su dati Regione Emilia-Romagna.

Tab. 1.13 - Progetti promo-commerciali sottoposti all'ente pubblico, lr. 1993, n.28

<i>Provincia</i>	<i>Progetti immessi in graduatoria, piani '94</i>	<i>Progetti realizzati o in corso di realizzazione</i>	<i>Volume di finanziamenti erogati o erogabili ai privati</i>	<i>Progetti immessi in graduatoria, piani '95</i>
Rimini	40	14	944.000.000	37
Forlì	9	9	267.000.000	11
Ravenna	13	6	332.000.000	15
Ferrara	4	4	161.000.000	8
Bologna	4	3	90.000.000	7
Modena	4	4	100.000.000	5
Reggio E.	5	5	53.000.000	4
Parma	6	6	152.000.000	11
Piacenza	3	2	44.000.000	5
Totale	88	53	2.143.000.000	103

Fonte: elaborazioni Iscom E.R. su dati Regione Emilia-Romagna.

La domanda indirizzata al soggetto pubblico dal settore extra alberghiero è di agire sui mercati esteri, e coincide in parte con l'attività dei privati. Gli stranieri sono maggiormente dotati di attrezzature specializzate per la vacanza open air, sanno essere più indipendenti e sono campeggiatori per scelta, non per necessità.

Dall'analisi dei progetti privati di promo-commercializzazione sottoposti dalle imprese, non solo ricettive, per ottenere il sostegno dell'ente pubblico previsto dalla lr. 1993, n. 28 emergono indicazioni sugli orientamenti di mercato e sui prodotti più significativi (tab. 1.12 e tab. 1.13). Data la fase di inizio dell'applicazione di questa legge non è possibile tracciarne un bilancio completo e non tutti i progetti presentati dalle imprese private sono stati realizzati. Tra i prodotti da veicolare sulla costa si riconferma il ruolo dell'intrattenimento e dei mercati esteri. Nelle città invece l'attenzione è posta sulla cultura e nel resto dell'entroterra sull'escursionismo e sulle nuove modalità di fruizione del territorio, operando soprattutto sul mercato nazionale.

## 7. Gli strumenti promo-commerciali e la spesa pubblicitaria

Dall'esame dell'organizzazione commerciale e degli strumenti di comunicazione commerciale emergono le problematiche di mercato delle imprese (tab. 1.14).

Tab. 1.14 - Strumenti impiegati negli interventi promo-commerciali (risposte multiple)

<i>Interventi</i>	<i>Alberghi</i>					<i>Camping</i>
	<i>Costa</i>	<i>Appennino</i>	<i>Terme</i>	<i>Città</i>	<i>Totale</i>	
Piccoli annunci sui giornali	62,7	27,3	36,8	21,2	50,8	35,5
Campagne straordinarie di mailing	35,7	18,2	55,3	61,5	39,8	22,6
Presenza su cataloghi di cooperative e consorzi locali	35,7	60,6	57,9	9,6	36,5	38,7
Presenza su cataloghi di Tour Operator stranieri	37,8	9,1	26,3	55,8	36,5	58,1
Presenza su cataloghi di Tour Operator nazionali	28,2	27,3	65,8	51,9	35,4	38,7
Pubblicità su riviste tecniche	27,8	21,2	52,6	51,9	33,2	64,5
Pubblicità su periodici di attualità	36,5	6,1	28,9	11,5	29,4	19,4
Depliant differenziati per clientela o prodotto	21,6	24,2	23,7	21,2	22,0	19,4
Collegamento booking con cooperative, consorzi, catene	20,7	15,2	13,2	36,5	21,7	
Visita diretta a CRAL, gruppi, associazioni, Enti Locali	16,6	30,3	36,8	23,1	20,9	12,9
Sponsorizzazione	8,7	27,3	21,1	28,8	14,6	6,5
Pubblicità Radio-televisiva	7,5	18,2	15,8	9,6	9,6	25,8
Tele marketing	10,0	0,0	7,9	5,8	8,2	0,0
Partecipazione ad eventi dello spettacolo	2,9	3,0	26,3	9,6	6,3	3,2
Adozione del numero verde	2,5	0,0	0,0	13,5	3,6	3,2

Tab. 1.15 - Spesa per attività promo-pubblicitaria

	Alberghi					Camping
	Costa	Appen.	Terme	Città	Totale	
meno di 5 milioni	39,5	81,3	36,1	34,8	42,3	37,9
tra 5 e 15 milioni	31,8	15,6	38,8	23,9	30,0	20,7
tra 15 e 25 milioni	18,0	3,1	19,5	17,4	16,7	13,8
tra 25 e 40 milioni	5,1	0,0	5,6	2,2	4,3	10,4
oltre 40 milioni	5,6	0,0	0,0	21,7	6,7	17,2

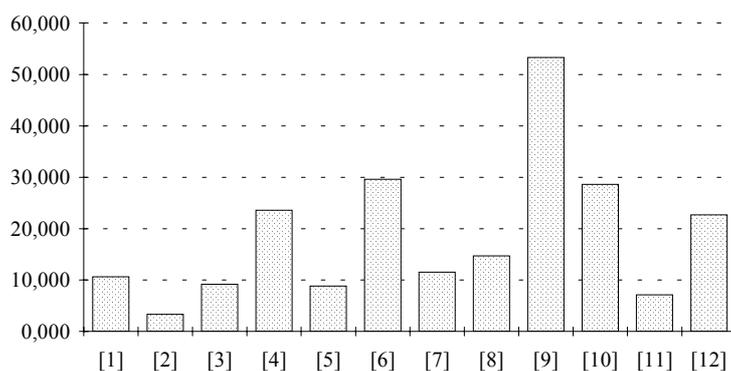
Gli strumenti e l'organizzazione sono infatti molto diversi da comparto a comparto. Le campagne straordinarie di mailing sono preferite nei capoluoghi di provincia e nelle località termali, ove si fa un uso promozionale anche di eventi collegati allo spettacolo ed alla televisione. Nell'Appennino è rara la pubblicità su periodici di attualità, forse perchè il prodotto locale deve ancora conquistare una identità precisa. Sulla costa si punta sui periodici di attualità e ancor più sui piccoli annunci, di contro alla limitata disponibilità a visitare a domicilio la potenziale clientela. Nei capoluoghi e nelle località termali 1 impresa su 2 usa la pubblicità su riviste tecniche, 1 azienda su 3 la presenza su cataloghi di tour operator, mentre è minoritaria la pubblicità radio-televisiva. Il numero verde si è diffuso tra gli alberghi di città mentre gli alberghi della costa hanno un significativo interesse (10%) per le azioni di telemarketing. Nel ramo ricettivo extra-alberghiero le azioni più diffuse sono la pubblicità su riviste tecniche, la presenza sui cataloghi di tour operator, stranieri e italiani, e i piccoli annunci sui giornali.

L'analisi della spesa effettuata per realizzare le azioni promo-pubblicitarie mostra che oltre il 40% delle imprese alberghiere (hotel 3 e 4 stelle) investe meno di 5 milioni annui e il 30% investe tra 5 e 15 milioni. Quasi il 7% delle imprese alberghiere investe almeno 40 milioni, il tetto connesso ai benefici della legge regionale 28/93, ma solo nelle città la quota risulta rilevante (21,7%) e tuttavia non sembra che queste aziende abbiano concorso alla domanda di finanziamenti della legge regionale.

Per quanto riguarda i gestori di camping poco meno del 40% spende meno di 5 milioni e solo un ulteriore 20% spende tra 5 e 15 milioni di spesa, ma ben il 17,2% spende più di 40 milioni (tab. 1.15).

L'investimento medio degli alberghi in attività promo-commerciale è pari a 11 milioni e mezzo, che nelle città capoluogo raddoppia, mentre per le imprese del comparto appenninico si superano di poco i 3 milioni. Gli hotel 4 stelle spendono mediamente 30 milioni e i 3 stelle circa 9 milioni. I

Fig. 1.5 - Spesa media per azienda per attività promo-pubblicitaria (milioni di lire)



Legenda:

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| [1] Alberghi della costa            | [7] Camping a 3 stelle       |
| [2] Alberghi dell'Appennino         | [8] Camping a 4-5 stelle     |
| [3] Alberghi delle località termali | [9] Camping della costa      |
| [4] Alberghi a 3 stelle             | [10] Camping dell'entroterra |
| [5] Alberghi a 4-5 stelle           | [11] Totale camping          |
| [5] Totale alberghi                 |                              |

gestori di camping investono in media cifre doppie, dato il diverso contesto aziendale (fig. 1.5).

Le iniziative promozionali delle imprese indicano l'impiego di messaggi determinati per specifici settori di pubblico.

Si diffonde la promozione sul punto vendita per offrire gratificazione. Il panorama di azioni promozionali costituisce una sorta di borsino promozioni che potrebbe essere divulgato in forma unitaria nell'interesse dell'ospite (tab. 1.16).

Gli obiettivi della promozione sono perseguiti arricchendo il prodotto-servizio per stimolare soggiorni più lunghi, inserendo più servizi allo stesso prezzo e offrendo forti sconti per mantenere e aumentare arrivi e presenze.

## 8. La domanda vista dagli operatori

Dalle indagini sui clienti si possono ricavare le loro esigenze, ma occorre poi verificare se queste esigenze sono riconosciute dagli operatori.

Tab. 1.16 - Offerte-pacchetti-omaggi effettuati dalle aziende alberghiere per bacino di offerta turistica e dai camping

<i>Offerte-pacchetti-omaggi</i>	
Alberghi	
Costa	<p>Pacchetto famiglia 3x2 per soggiorni superiori ai 15 giorni; Pacchetto famiglia 4x2; Dal 23 luglio al 6 agosto stesso prezzo di luglio; Bambino gratis; Sconti per soggiorni oltre i 3 giorni; Speciale week end: terzo giorno metà prezzo; Speciale anni d'argento over 55; Bambino gratis su 4 persone; Aumento sconti per famiglie; Sconti per chi prenota entro una determinata data; Sconti sino al 15% in bassa stagione; Promozione un amico in più: riduzione per chi porta un amico in albergo; Sconto terzo letto; Prezzo forfettario per i week end; Pacchetti famiglie: su 15 giorni paghi 13; Formula club (pacchetto tutto incluso: spiaggia, tennis, piscina); Offerta speciale per bambini; Promozioni e agevolazioni per sposi; Bambini fino a 2 anni gratis, da 3 a 7 anni 60%; Buono di lire 90mila per autostrada; Convenzioni con pizzerie, discoteche, parchi acquatici e servizi di spiaggia; Fidelity card: convenzioni con negozi ed attrazioni; Convenzioni con piscine; Spiaggia privata; Pacchetti con escursioni incluse; Bevande incluse per i gruppi; Spiaggia gratuita; Ombrelloni in spiaggia; Tv gratuita in camera; Animazione compresa nel prezzo; Aria condizionata inclusa; Cena a ferragosto servita sulla spiaggia; Omaggio a fine stagione (ombrelli, maglie, oggetti in vetro); Kinderheim in albergo; Aria condizionata compresa nel prezzo nella prima settimana di agosto; Tv in camera compresa nel prezzo in bassa stagione; Possibilità di accesso gratuito ai parchi tematici; Quotidiano omaggio; Omaggio sacca con teli da bagno per chi prenota entro 31 maggio; Souvenir da spiaggia (telo da bagno); Cene gratuite ogni 15 giorni; Campo da tennis gratuito; Maneggio gratis per i bambini; Servizio baby sitter; Magliette in regalo; Ombrellone e lettino nella settimana promozionale 14 maggio - 11 giugno; Pesce tutti i giorni; Colazione a buffet compresa nel prezzo; Tv a richiesta; Due tipi di camera: normale oppure lusso con frutta fresca, cioccolatino, giornali; Menu a scelta; Omaggio ceramiche; Omaggio stampe; Assicurazione sulla vettura; Omaggio borsa da mare, orologio, ventilatore; Profumo dell'hotel in omaggio; Piano bar ogni 2 settimane; Drink di benvenuto; Escursioni gratuite; Per turisti d'affari: su 3 ritorni 1 pasto gratuito al ristorante; Frutta in camera; Lettino gratuito in spiaggia; Colazione in camera; Non ci sono extra da pagare in tavola; Gite abbinate all'agriturismo; Gite in motonave; Serate danzanti; Lezioni di surf; Asciugacapelli in camera; Spumante di benvenuto; Marsupi in omaggio; Accendini e borse in omaggio; Happy hour, sconto bambini; Pacchetti a tema: hotel + campo da golf, hotel + centro ippico, hotel + campo da tennis.</p>
Appennino	<p>Settimane verdi; Settimane bianche; Pacchetti con impianti di risalita; Escursioni guidate; Ingresso palaghiaccio; T-shirt omaggio; Penne omaggio; Tv nelle camere; Proiezione film e diapositive; Bevande al pranzo incluse; Bus navetta per congressisti.</p>

Segue Tab. 1.16

---

*Offerte-pacchetti-omaggi*

---

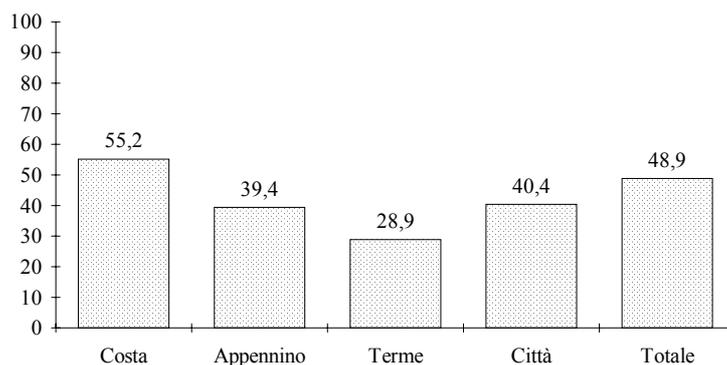
Terme	Piano famiglia: su 2 figli paga solo 1; Chi porta 2 amici ha 2 giorni gratuiti di soggiorno; Sconto 50% termalisti; Concorsi a premio: premio 1 giorno di pensione; Pacchetti salute e bellezza; Fiori a Pasqua e Ferragosto; Omaggio pochette e orologio; Giornale omaggio; Tv in camera; Uso gratuito biciclette; Prima colazione a buffet; Buffet verdure e dolci; Menu a scelta; Pranzi omaggio; Accappatoi personalizzati; Aria condizionata inclusa; Piano bar; Biglietto per discoteca; Prodotti delle terme omaggio; Portachiavi omaggio; Frutta fresca all'arrivo.
Città	Camera doppia al prezzo della singola; Sconti sulle consumazioni per i clienti individuali; Su 2 persone una paga e l'altra è ospite; Convenzioni week end blocco dei prezzi; Singoli: terza notte gratis; Pacchetti week end mirati alle manifestazioni cittadine; Un pranzo compreso nel prezzo; Breakfast incluso nel prezzo; Omaggio ombrelli e penne col marchio dell'hotel; Ingresso gratuito o ridotto a mostre e concerti; Extra compreso nel prezzo; Prima consumazione al bar gratuita; Aria condizionata inclusa; Prima colazione più ricca; Profumi per le signore; Cestino di frutta nelle camere; Giornale in camera; Escursioni e visite guidate per i gruppi; Itinerari artistici.
Camping	Offerte week end; Convenzioni con piscine; Buoni benzina per chi soggiorna più di 1 settimana; Rimborso autostradale agli stranieri; Deposito gratuito camper; Spiaggia gratuita; Portatessere telefoniche omaggio; Animazione inclusa; Adesivi e cartoline omaggio; Ricovero gratuito imbarcazioni; Corsi sportivi compresi nel prezzo; Ingresso alle piscine; Offerta gite in barca; Giorno verde: animazione per i bambini nella natura; T-shirt omaggio.

---

Si è chiesto agli operatori di indicare i bisogni intravisti nei propri clienti e si sono confrontate queste valutazioni con quelle della clientela. La personalizzazione del servizio e la continua ricerca della soddisfazione dell'ospite determinano la fedeltà della clientela: in Emilia-Romagna i 2/3 della clientela rinnova regolarmente l'acquisto della vacanza. È buono il grado di soddisfazione dell'ospite, anche se la costanza delle scelte della clientela è in parte imputabile alla stabilità socio-culturale nello stile di vita e di consumo.

Si rileva che per gli operatori esistono quote crescenti di clientela disposta a pagare prezzi più alti a fronte di un'offerta di servizi più ricchi (fig. 1.6). Secondo una parte rilevante degli operatori si deve abbandonare una visione troppo pauperista della domanda, nonostante vasti settori di clientela in presenza di servizi più curati e di tariffe ritoccate si rivolgerebbero a fornitori più spartani ed economici. I prezzi salirebbero, ma per prodotti più ricchi, definendoun mix a favore del cliente (tab. 1.18).

Fig. 1.6 - Quota degli albergatori che ritengono che i loro clienti, in cambio di servizi migliori, accetterebbero di pagare tariffe piu' alte anziche' cercare alberghi piu' semplici ed economici



#### 8.1. *Gli aumenti di prezzo*

La congiuntura positiva del 1994 condurrà ad un rialzo generalizzato dei prezzi. Diminuisce sensibilmente il numero di operatori che lascerà invariate le tariffe: dal 30% al 17%; il 60% applicherà aumenti contenuti entro il 5%, gli altri applicheranno aumenti superiori al 5% e anche superiori al 10% (tab. 1.19). Gli operatori dell'Appennino e della costa appaiono i più propensi a ritoccare i prezzi. Nelle città si risente di fattori concorrenziali legati al prezzo e gli operatori frenano la corsa al rialzo. Per i gestori di camping la spirale di rialzo dei prezzi era già ampiamente avviata nel '94 e oggi viene accentuata.

#### 8.2. *La riqualificazione del prodotto*

Alle azioni di commercializzazione degli operatori deve fare da sponda la riqualificazione del prodotto. L'incremento generalizzato della classificazione in stelle degli alberghi rappresenta il processo di innalzamento degli standard di prodotto, ed è un fenomeno tuttora in atto che procede rapidamente, come risulta dal confronto dei dati 1990 e 1994 (tab. 1.20).

Tab. 1.18 - Nuovi servizi e miglioramenti desiderati dalla clientela secondo gli operatori

Nuovi servizi e miglioramenti	
Alberghi	
Costa	Più servizi e maggiori comfort, aria condizionata, piscina, parcheggio, tv in camera, vasche idromassaggio, frigo-bar, aree sportive, animazione, cucina più raffinata, più scelta nel menu, servizi in spiaggia inclusi, pacchetti turistici più completi, possibilità di pranzare in spiaggia, pacchetto hotel + spiaggia, hotel + divertimento, pacchetto sauna + massaggi + fitness + divertimento, arredi rinnovati, flessibilità d'orario per colazione, pranzo e cena, servizio sala e ristorante più raffinato, servizio più rapido, più qualità dei cibi, migliorare il breakfast, camere insonorizzate, più tranquillità, cucina dietetica, fitness + sauna, servizi di facchinaggio, servizi informazione, courtesy car servizio navetta, servizio in camera, cassaforte, bar in piscina, baby club.
Appennino	Attrezzature sportive, più qualità nel servizio, piscina, intrattenimento, centro fitness, più tranquillità, escursioni, climatizzazione, attrezzature per la cura del corpo, sauna, tennis, maggiori comfort.
Terme	Intrattenimento, tv in camera, aria condizionata, cucina dietetica, camere confortevoli e più spaziose, aree giochi per bambini, cucina migliore, frigo bar, terme in albergo, ampio parcheggio, climatizzazione, flessibilità di orari, palestra.
Città	Presenza di ristorante in albergo, aria condizionata, più comfort, garage custodito, parking nelle vicinanze dell'albergo, attrezzature sportive, piscina, sauna, sale adeguate per incontri e congressi, accesso al centro storico senza limitazioni, prima colazione più completa, frigo bar, tv in camera.
Camping	Attrezzature sportive, più comfort, bungalow, più spazio, luoghi comuni per divertirsi, spiaggia gratuita, piscina, servizi igienici privati in piazzola, corsi di vela, animazione, cura del verde, servizi di ristorazione e bar, giochi e intrattenimenti, servizi informazioni per conoscere il territorio, escursioni.

Tab. 1.19 - Aumenti dei prezzi previsti dagli operatori per la nuova stagione

	Alberghi					Camping
	Costa	Appen.	Terme	Città	Totale	
1994 su 1993						
nessuno	15,8	48,4	63,2	59,6	29,9	12,9
meno del 5%	60,1	36,4	28,9	30,8	50,6	54,8
tra 5% e 10%	22,0	15,2	7,9	7,8	17,9	32,3
oltre il 10%	2,1	0,0	0,0	1,8	1,6	0,0
1995 su 1994						
nessuno	6,6	13,3	37,8	51,0	17,0	9,7
meno del 5%	65,4	60,0	51,4	39,2	59,7	67,7
tra 5% e 10%	24,9	26,7	10,8	7,8	21,0	19,4
oltre il 10%	3,1	0,0	0,0	2,0	2,3	3,2

Tab. 1.20 - Composizione per stelle e variazione dell'offerta alberghiera in Emilia-Romagna, anni 1990 e 1994

	1990	1994	Δ	Δ%
<b>Costa</b>				
5 Stelle	3	2	-1	-33,33
4 Stelle	75	103	28	37,33
3 Stelle	832	1012	180	21,63
2 Stelle	1662	1680	18	1,08
1 Stella	1689	1256	-433	-25,64
Totale	4261	4053	-208	-4,88
<b>Entroterra</b>				
5 Stelle	4	1	-3	-75,00
4 Stelle	83	104	21	25,30
3 Stelle	359	444	85	23,68
2 Stelle	486	499	13	2,67
1 Stella	533	429	-104	-19,51
Totale	1465	1477	12	0,82
<b>Totale</b>				
5 Stelle	7	3	-4	-57,14
4 Stelle	158	207	49	31,01
3 Stelle	1.191	1.456	265	22,25
2 Stelle	2.148	2.179	31	1,44
1 Stella	2.222	1.685	-537	-24,17
Totale	5.726	5.530	-196	-3,42

Fonte: elaborazione Iscom E.R. su dati Apt e Regione Emilia-Romagna.

Sulla costa emiliano-romagnola circa 300 aziende alberghiere hanno modificato dal 1990 la propria classificazione mentre nell'intero territorio regionale sono quasi 500 gli alberghi interessati. Alcune aziende hanno ridotto il numero di stelle, ma sono per lo più le strutture di lusso con 5 stelle ritornate a 4 stelle per ragioni fiscali e di mercato (tab. 1.21).

L'innalzamento della classificazione alberghiera è perseguito con i seguenti obiettivi: riqualificare l'azienda e le sue strutture, riorganizzare il sistema di lavoro, impostare una più attiva commercializzazione del prodotto, migliorare il servizio.

Anche le aziende che non modificano la classificazione in stelle, adeguano le strutture. Gli operatori si mostrano impegnati sia nella ristrutturazione materiale che nella riorganizzazione gestionale delle aziende. L'80% degli alberghi effettuerà ammodernamenti nel 1995 (fig. 1.7).

Gli interventi ritenuti prioritari in campo alberghiero vedono al primo posto il bisogno di allineare le camere agli standard di qualità (tab. 1.22). I processi di più vasto adeguamento dell'offerta alle nuove esigenze del mercato sono intrapresi dalle aziende delle località termali. Nel settore ricettivo extra-alberghiero al primo posto nei piani di riqualificazione si prevedono interventi sulle strutture per il tempo libero.

Al primo posto del piano riorganizzativo gestionale sia degli alberghi che dei camping si pone l'obiettivo di finalizzare meglio la spesa pubblicitaria

Tab. 1.21 - Aziende alberghiere che hanno modificato il numero di stelle tra il 1990 e il 1994

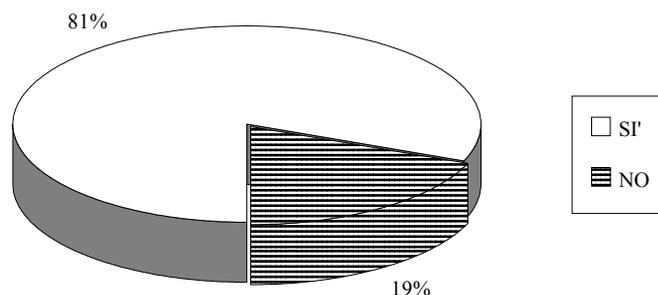
Provincia	5 stelle	4 stelle	3 stelle	2 stelle	1 stella	Totale
Bologna	2	0	4	8	7	21
Piacenza	0	0	0	2	5	7
Parma	1	0	4	7	6	18
Reggio E.	0	0	0	3	4	7
Modena	0	0	0	3	1	4
Ferrara	0	0	2	2	3	7
Ravenna	0	0	7	30	16	53
Forlì	0	1	2	47	18	68
Rimini	1	1	13	120	175	310
Totale	4	2	32	222	235	495

Fonte: elaborazione Iscom E.R. su dati Regione Emilia-Romagna e Apt.

Tab. 1.22 - Reparti di prossima riqualificazione in alberghi e camping (risposte multiple)

Alberghi		Camping	
Reparti	%	Reparti	%
Camere	40,7	Strutture a tempo pieno	48,4
Hall	34,1	Bagni/docce	48,4
Climatizzazione	33,5	Piazzole	41,9
Bagni	32,4	Attrezzature per lo sport	41,9
Impiantistica	29,7	Impiantistica	35,5
TV e frigo bar	26,6	Restyling esterno	22,6
Sala da pranzo	24,5	Uffici di ricevimento	19,4
Restyling esterno	23,1	Piscina	9,7
Cucine	20,9	Bar market	6,5
Informatizzazione	19,2	Barriere architettoniche	3,2
Insonorizzazione	15,4		
Soluzioni per disabili	14,0		
Attrezzature per lo sport	13,5		
Aree verdi	11,8		

Fig. 1.7 - Quota degli alberghi che effettueranno ammodernamenti nel 1995



controllandone la redemption, il ritorno in termini di efficacia dell'investimento.

## 9. Come cambiano i consumi

L'offerta turistica regionale è poliedrica e può essere suddivisa in 2 grandi macro-aree di prodotto: l'area del balneare-costiero comprende il balneare, il circuito di parchi tematici e il congressuale per grandi numeri; l'area dell'entroterra comprende le località termali, le città d'arte grandi e minori, l'Appennino, i prodotti ambientali-naturalistici, il turismo d'affari e congressuale. La varietà di offerta e l'orientamento verso molti mercati garantisce sicurezza al consumatore che ottiene garanzie di soddisfazione.

Nell'attuale congiuntura i consumatori ricercano prodotti più ricchi, più accessoriati, più prestigiosi, con un più vantaggioso rapporto tra qualità e prezzo, e desiderano mostrare uno stile di consumo denotato da competenza e capacità critica. Ciò è connesso alla crescente frammentazione dei mercati, che si manifesta essenzialmente in una varietà dei consumi dovuta all'esistenza di diversi comportamenti e in una variabilità dei consumi derivante da minore controllo sociale e maggiore variabilità dei comportamenti.

Anche il consumo turistico è un atto di comunicazione guidato da esigenze espressive, le cui motivazioni si sono moltiplicate nella ricerca di stimoli e pretesti nuovi. Poiché la propensione al consumo e l'indice di fedeltà non possono crescere di pari passo, il marketing aziendale deve

ricercare un legame intelligente tra offerta e domanda, una maggiore sintonia col mercato. Le imprese rispondono alle esigenze di qualità manifestate dal consumatore, che difficilmente rinuncia alla qualità conosciuta.

L'esame delle azioni intraprese dagli operatori individua un ampio ventaglio di esigenze della domanda a cui si vuole rispondere. Soprattutto l'incremento della qualità attraverso l'offerta di maggiore comfort risponde a una fondamentale esigenza di qualità materiale, ottenibile attraverso migliori strutture e attrezzature. Le imprese agiscono sul rapporto tra qualità e prezzo fornendo più servizi compresi nel prezzo.

Lo sviluppo turistico regionale ha attraversato varie fasi: gli anni '50-'60 sono la fase della produzione, in cui l'accento è sulla crescita e la costruzione di posti-letto; gli anni '70-'80 rappresentano la fase delle vendite in cui si punta a vendere indipendentemente dal tipo di clientela; infine gli anni '90 sono la fase del marketing, durante la quale si opera per segmentare la domanda, articolare i prodotti e ottimizzare gli indici di occupazione.

Allo stato attuale gli operatori turistici regionali mostrano comportamenti capaci di costituire una garanzia per il futuro. Infatti gli operatori sanno rimanere convenienti assicurando un soddisfacente rapporto tra qualità e prezzo, senza trascurare la riqualificazione delle strutture; rispondono ad ogni esigenza con un'offerta multidimensionale; investono ogni stagione ed ogni target di adeguate proposte promozionali; interpretano con rapidità la congiuntura di mercato e reagiscono tempestivamente; sono aperti alla sperimentazione di nuovi mercati, senza dimenticare il pubblico tradizionale; operano con interessi di medio-lungo termine; hanno consapevolezza di operare come leader di mercato; hanno avviato lo sviluppo di una cultura del prodotto di marca; con l'avvio di alleanze tra operatori stanno sperimentando un allineamento professionale e strutturale alle logiche delle economie di scala; sono i soggetti attivi del rapporto con i mass media.

Nelle fasi di crescita si sviluppano comportamenti imitativi, nelle fasi di maturità occorre essere differenti e unici. I mercati della domanda sono sempre più da inventare con particolare attenzione alle innovazioni di tipo relazionale e la gestione dell'intervento promo-commerciale si fa più complessa. Per incrementare gli arrivi si richiedono analisi per l'individuazione di nuove nicchie di mercato, enormi sforzi di comunicazione e stringenti meccanismi di commercializzazione. Un'articolazione di nuovi prodotti e soluzioni per stimolare una più lunga permanenza degli ospiti avrebbe più probabilità di successo e può essere ottenuta lavorando sugli interessi latenti o manifesti degli ospiti, sul

riposizionamento del prodotto e su una griglia di motivazioni che rendano il pacchetto-soggiorno più allettante e appetibile, non capaci solo di riempire il tempo libero, quanto di dare uno scopo a tutto il soggiorno. A tutt'oggi le possibilità di lavoro sul filone motivazionale sono state ben poco esplorate.

Per attuare una promozione sinergica con le attività di commercializzazione nel breve termine pare opportuno: esaminare in modo dinamico, cioè aggiornabile, i mercati della domanda su cui orientare la promozione; accelerare la segmentazione della domanda secondo i profili dei consumatori; aumentare gli interventi promo-pubblicitari articolando la comunicazione per generi di prodotto, target e mercati sulla base di temi finalizzati; attribuire maggiore importanza e risorse, umane, professionali ed economiche, alla funzione marketing. A medio termine occorre però anche comparare i prodotti immessi sul mercato con successo dai concorrenti; studiare le condizioni per implementare nuovi prodotti nell'offerta regionale; individuare precisi prodotti di marca; misurare la redemption degli investimenti, così da apportare correzioni verificabili.



## 2. LA SITUAZIONE E LE TENDENZE DELL'OFFERTA TURISTICA BASATA SU CAMERE ED APPARTAMENTI A COMACCHIO

### 1. Turismo e residenza turistica a Comacchio

#### 1.1. Premessa

Un aspetto importante della offerta turistica emiliano-romagnola è costituito dagli immobili affittati come singole camere ed appartamenti. E' un fenomeno cresciuto continuamente nel corso degli ultimi decenni, che riguarda tutto il litorale e le zone termali, e che è stato disciplinato con la l.r. 1988, n. 34. Tuttavia alla disciplina di legge non è mai corrisposta una adeguata politica che valorizzasse le potenzialità di attrazione sui mercati esterni di questo segmento di offerta che, ad esempio, partecipa marginalmente al finanziamento dei piani promozionali.

Statisticamente il segmento costituisce un oggetto dal profilo impreciso, che non è mai oggetto di una ricerca precisa, un vuoto che questa ricerca si propone di colmare.

Si vuole quantificare l'esatta dimensione del fenomeno dell'offerta turistica basata su camere e appartamenti, ricostruire le tipologie di immobili presenti nelle località turistiche e le relative modalità di utilizzo e gestione, analizzare le tendenze a medio termine del fenomeno considerato e indicare alcune possibili linee di azione per la valorizzazione. La ricerca si concentra sull'area dei 7 Lidi turistici del comune di Comacchio, dove questo segmento di offerta ha dimensioni più consistenti ed è più rilevante per il complessivo sviluppo turistico locale, con problemi non secondari di gestione del territorio per gli enti locali.

La ricerca ha previsto: l'analisi della documentazione e dei dati statistici esistenti; la formazione di un gruppo di esperti e testimoni privilegiati

locali<sup>1</sup>; l'individuazione di un campione statisticamente significativo di residenze da sottoporre a indagine. L'indagine ha consentito di mettere a fuoco alcuni importanti aspetti, quali la residenza dei proprietari degli immobili, la tipologia degli immobili, per ognuna delle località balneari e la presenza di servizi aggiuntivi.

### *1.2. Il turismo a Comacchio*

In base alle presenze registrate nel 1994, Comacchio, con il 19,2%, è il secondo comune turistico dell'Emilia-Romagna, dopo Rimini, ma davanti a Cervia, Riccione e Cesenatico. La quota degli arrivi è invece notevolmente più bassa (10,3%), in quanto, per le particolari caratteristiche del turismo incentrato sulle residenze, a Comacchio la permanenza media dei turisti è nettamente più elevata: 14,2 giorni contro 8,0 giorni medi nella Riviera. A Comacchio la residenza turistica ha avuto da sempre un ruolo dominante, nel 1994 le presenze in appartamenti sono state il 71,5% del totale stagionale, un rilievo senza pari in Emilia-Romagna.

Il turismo dei Lidi di Comacchio è molto recente rispetto al resto della riviera emiliano-romagnola, soltanto nel 1956 la costa ferrarese fu interessata dai primi investimenti turistici. L'isolamento dei luoghi e la necessità di sistemazione idraulica e di riassetto ambientale, avevano reso marginali le attività turistiche. Per queste ragioni il comune di Comacchio è privo di forme di turismo sociale come le colonie. La strada statale 309 Romea contribuì a superare l'isolamento e costituì l'asse lungo il quale andarono allineandosi le costruzioni dei sette Lidi. L'ampiezza degli spazi, i bassi costi dei terreni, le potenzialità che il turismo presentava in un'area naturalisticamente pregiata, attrassero investimenti dall'esterno, soprattutto immobiliari e inizialmente di società milanesi, romane, venete.

L'economia locale, da sempre legata all'agricoltura e alla pesca (nel mare e nelle Valli), non disponeva all'epoca dei capitali e delle professionalità necessarie per fare decollare un moderno settore turistico. Le agenzie immobiliari oggi sono 111, in gran parte gestite da operatori locali, furono e sono protagoniste dello sviluppo turistico per la loro funzione di

---

<sup>1</sup> Al gruppo hanno preso parte il dr. Camisotti, assessore al turismo del comune di Comacchio; la dr.ssa Ferri dell'Ufficio turismo del medesimo comune; il dr. Turchi dell'ufficio statistico della provincia di Ferrara, il rag. Perelli dell'ufficio turismo della provincia di Ferrara, la sig.ra Bonazza, il dr. Bonoli e il dr. Ferroni, operatori. I ricercatori di Genesis che hanno partecipato ai lavori sono il dr. D'Angelillo e l' arch. Casadei.

intermediazione, data la dispersione territoriale degli alloggi, dei proprietari e dei turisti.

Nella fase di decollo dei Lidi il collocamento iniziale sul mercato degli immobili ebbe un successo incoraggiante, indusse ulteriori investimenti e avvenne principalmente in regione, in Veneto e in Lombardia. La provenienza geografica degli odierni proprietari riflette ancora questa situazione di partenza. L'economia locale beneficiò del crescente turismo direttamente e anche attraverso l'intensa attività di edificazione che coinvolse imprese locali. Sul piano immobiliare, ai primi investitori esterni si sostituì una seconda generazione di operatori locali. Risultò predominante la vendita a singoli proprietari, che posseggono talvolta anche più di un appartamento. In questo modo a Comacchio non si è mai diffusa la formula della Multiproprietà.

L'impianto urbanistico dei Lidi fu pensato per collocare, negli ampi spazi disponibili, una maglia di arterie e complessi residenziali composti di villette indipendenti e condomini. La qualità del prodotto edilizio dei Lidi era però modesta, sia per i fabbricati pluripiano, composti da monocalci, che per le villette che hanno dimensioni simili. Il tessuto urbano è esteso ma scarsamente differenziato, e si è rapidamente deteriorato nelle strutture connettive degli abitati. La situazione si è anche aggravata per effetto della l.r. 1990, n. 28, che ha consentito di convertire molti impianti ricettivi in complessi residenziali composti da unità minime. Fin dall'origine l'impianto turistico ebbe carattere omogeneo e, a tutt'oggi, fra i 7 Lidi le caratteristiche comuni a livello urbanistico e turistico fanno premio sulle differenze. Nessuna delle località è riuscita a distinguersi, ma differenze tra le località esistono, proprio a partire dal patrimonio immobiliare.

Ancora oggi gli alberghi sono in numero piuttosto limitato rispetto alla Riviera emiliano-romagnola. Nella stagione 1994, gli alberghi attivi a Comacchio erano 49, di cui solo 2 a quattro stelle e 17 a tre stelle. Nell'agosto del 1994, le presenze negli alberghi sono state pari al 3,1% del totale. Invece l'ampiezza degli spazi e la presenza della pineta hanno facilitato la diffusione di campeggi e villaggi turistici, che hanno fatto registrare il 18,0% delle presenze nell'agosto 1994. Caratteristica è anche la qualità e la dimensione degli 11 campeggi presenti, che sono la forma predominante di turismo per gli stranieri, che corrispondono al 65,9% delle presenze nei campeggi. La provincia di Ferrara è quindi leader nel turismo all'aria aperta e ha ospitato due volte la rassegna fieristica del settore, il Sasta.

Le caratteristiche dell'offerta, l'ampiezza del territorio e la diluizione delle presenze su di esso, unite alla debolezza delle attività commerciali e

ricreative, hanno contribuito a fare dei Lidi un'area turistica a più bassa densità di attrattive e di servizi, percepita come caratterizzata da livelli dei prezzi più bassi della Romagna. Il cliente dei Lidi è la famiglia, che ricerca tranquillità, relax, e comodità e che tende a frequentare abitualmente la località. Il turismo dei Lidi è stato considerato turismo povero. La clientela è meno interessata alla qualità di certi servizi esterni (specie legati alla ristorazione) ed organizza la vacanza in un'ottica di autosufficienza.

Questo ha rallentato lo sviluppo di una moderna offerta e indirettamente impoverito le entrate degli enti locali rendendo più problematica la loro azione sul territorio, che, con una struttura della offerta turistica come quella di Comacchio, impone agli enti locali elevate spese. A Comacchio vi sono 6.968 abitazioni occupate e 26.916 abitazioni non occupate. Il patrimonio immobiliare è pari a quasi 5 volte quello occupato dai residenti, che devono sostenere i costi per mantenere l'efficienza delle infrastrutture pubbliche.

Durante gli anni Ottanta, è maturata per i Lidi una nuova vocazione legata al Parco del Delta del Po, che comprenderà la costa da Mesola a Nord fino a Cervia a Sud, nonché il versante veneto. Per Comacchio si tratta di novità importanti, la statale Romea chiusa al traffico pesante diverrebbe la Strada del Parco e si avrebbe una serie di investimenti per un migliore assetto del territorio. Inoltre il Parco del Delta si collocherebbe sui segmenti di turismo internazionale più attenti alla valenza ambientale. A tutt'oggi il Parco del Delta è ad uno stadio arretrato di realizzazione, per il non chiaro quadro di competenze istituzionali e per la sproporzione fra gli investimenti degli enti locali e le risorse finanziarie necessarie per il progetto.

### *1.3. La stagione 1994 e il profilo del turista dei Lidi*

La stagione 1994 è stata la migliore degli ultimi anni per il turismo dei Lidi, le presenze sono aumentate del 25,3% (sono pari a 5.2 milioni) e gli arrivi del 22,2%. La permanenza media è di 14,8 giorni. L'incremento più rilevante è stato segnato dai campeggi e villaggi turistici, che hanno raggiunto una quota del 22%. Dopo un calo di 300 mila presenze sia nel 1992 che nel 1993, anche la stagione degli appartamenti è stata positiva con un aumento di 800 mila presenze.

Un recente studio promosso dall'Assessorato al turismo del Comune<sup>2</sup> ha individuato le motivazioni dei turisti che hanno scelto Comacchio nella stagione 1994. I turisti del Lidi sono per il 62,8% dei frequentatori abituali; solo il 15,1% è arrivato nei Lidi per la prima volta, il restante 22,1% ci era già stato in passato. La vacanza nei Lidi è associata dal 37,0% dei turisti alla spiaggia e un'importante 27,3% è attratto dal Parco del Delta.

La maggioranza dei turisti si dichiara soddisfatta. Le segnalazioni di punti critici riguardano per il 38,8% l'arredo urbano, per il 32,8% una insufficiente pulizia dell'ambiente, il 10,7% lamenta la qualità dell'intrattenimento, il 9,8% l'insufficienza dei servizi pubblici.

La ricerca conferma il ruolo delle residenze turistiche. Le presenze in alberghi sono basse (5,6%), importanti quelle nei campeggi (11,2%) e decisamente maggioritarie (83,2%) quelle delle residenze turistiche. Questa distribuzione è prossima a quella basata sulle presenze turistiche del mese di agosto 1994. Le presenze in residenze turistiche sono composte da un 31,4% di presenze in appartamenti presi in affitto e da un 51,8% di presenze in casa propria, o di amici/parenti, al di fuori di un rapporto commerciale<sup>3</sup>. La componente di turismo delle residenze rinsalda il rapporto con la località. Fra i frequentatori abituali, il 34,8% alloggia in appartamenti in affitto e il 57,8% in appartamenti di proprietà. Fra chi visita la località per la prima volta la quota di chi alloggia in appartamenti in affitto è superiore (35,4%), come la quota degli alberghi (13,8%) e dei campeggi (32,3%). I turisti "soddisfatti" sono il 56,0% e la quota non varia significativamente a seconda del tipo di alloggio prescelto.

Possiamo trarre alcune conclusioni. Il turismo dei Lidi è caratterizzato da una forte stabilità, o staticità, del mercato, con elevato grado di fidelizzazione dei turisti soddisfatti; dal ruolo determinante delle residenze turistiche nello stabilizzare i flussi e nel fidelizzare la clientela e molto debole quale fattore di attrazione di nuovi flussi in entrata. Il ruolo di fattore di attrazione è svolto per lo più dai campeggi.

---

<sup>2</sup> Trademark Italia (cur.), *Estate 1994. Perché i turisti hanno scelto i Lidi di Comacchio*, Comune di Comacchio, Comacchio, 1994.

<sup>3</sup> Secondo la ricerca si spiegherebbe così il 16,2% di abitazioni non collocate sul mercato che emerge dalle fonti statistiche successive citate. Una indagine sul campo che la Provincia di Ferrara svolgerà durante la stagione turistica 1995 servirà a mettere a fuoco con più precisione questo fenomeno, partendo come la ricerca del 1994 dal versante della domanda, e monitorando un campione di circa 2.000 appartamenti con cadenze quindicinali, in modo da seguirne l'utilizzo nel corso di tutta la stagione.

## 2. Il fenomeno delle residenze turistiche a Comacchio

### 2.1. *Il dimensionamento del fenomeno della residenza turistica: le fonti*

Per determinare il numero delle abitazioni destinate a residenza turistica o seconde case si possono utilizzare tre fonti statistiche, che raggiungono risultati solo in parte coincidenti.

La prima fonte è il Censimento della popolazione 1991 (20 ottobre 1991). La serie storica mostra che nella provincia di Ferrara (dove il patrimonio edilizio del solo comune di Comacchio incide in modo decisivo) il numero delle abitazioni non occupate<sup>4</sup>, base per la misurazione del fenomeno delle residenze turistiche, è passato da 7.147 nel 1961, a 16.099 nel 1971 (+ 125%), a 34.233 nel 1981 (+ 113%) e a 38.669 nel 1991 (+ 13%), con una crescita del 441% dal 1961. Nel tempo si è evoluta anche la dimensione media degli alloggi, il numero delle stanze delle abitazioni occupate è cresciuto continuamente (da 3,6 nel 1961 a 4,6 nel 1991), mentre quello delle abitazioni non occupate è calato, registrando il passaggio dalla abitazione rurale al mini appartamento balneare, con dimensione pressoché costante. Nel 1991 la quota di abitazioni non occupate della provincia di Ferrara appartenenti al comune di Comacchio è del 69,6%, pari a 26.916 abitazioni, il 96,0%, pari a 25.833 unità, viene dichiarato utilizzato per vacanze e il 3,1% non utilizzato.

Le caratteristiche delle abitazioni utilizzate per usi propri e quelle disponibili per l'affitto non sembrano divergere sostanzialmente. Lo stato delle abitazioni appare buono, infatti la quota di abitazioni non occupate prive di servizi essenziali è molto bassa. Nella grande maggioranza (98%) dei casi sono quindi abitazioni idonee a un utilizzo turistico. In base alle loro caratteristiche strutturali, le abitazioni potenzialmente disponibili per un utilizzo di mercato possono essere stimate in 26.378 unità.

La seconda fonte deriva da dati sugli esercizi turistici. Il modello Istat CTT/I rileva mensilmente il numero degli esercizi turistici attivi, degli arrivi e delle presenze turistiche registrate, distinte tra italiani e stranieri per paese di provenienza.

---

<sup>4</sup> Per la definizione dell'Istat una abitazione è non occupata quando "essa non è abitata da alcuna persona oppure è abitata solamente da persone temporaneamente presenti che, cioè, non hanno la dimora abituale in quella abitazione".

Nel 1994 a Comacchio, sono risultati attivi 21.130 appartamenti, con 84.508 letti dichiarati. Arrivi e presenze turistiche variano molto nei mesi estivi (tab. 2.1). Fatte pari a 100 le presenze di agosto, quelle di luglio sono pari a 29,8 e quelle di settembre a 27,7. Da maggio a settembre la percentuale di posti letto occupati è il 28,7% e soltanto in agosto si avvicina alla saturazione.

Le residenze hanno quindi un marcato sottoutilizzo dei posti letto rispetto alle altre tipologie ricettive, come risulta dall'andamento delle presenze (tab. 2.2). Solo in settembre i campeggi presentano un dato peggiore rispetto alle residenze.

Basandosi sui dati ora presentati, si può calcolare quale sarebbe il numero delle presenze turistiche negli appartamenti se il loro utilizzo aumentasse, per i mesi di giugno, luglio e settembre, fino ad avere lo stesso rapporto numerico con il mese di agosto esistente nella tipologia alberghiera (Tab. 2.3). Le presenze negli appartamenti a Comacchio sarebbero state nel 1994 pari a 5.435.603 unità (+47,3%). Data l'incidenza delle residenze sul totale delle presenze (71,5%), si avrebbe un incremento delle presenze turistiche complessive del comune di Comacchio del 33,7%.

Tab. 2.1 - Arrivi e presenze turistiche mensili nelle residenze del comune di Comacchio, stagione turistica 1994 (\*)

Mese	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Sett.	Totale
Arrivi	5295	23031	34080	86702	27506	176614
Presenze	90.275	412.672	603.365	2.020.984	560.398	3.687.694
Pres. (Totale = 100)	2,4	11,2	16,4	54,8	15,2	100
Pres. (Agosto = 100)	4,5	20,4	29,8	100	27,7	37,0
Presenza media	2.912	13.755	19.463	65.193	18.679	24.102
% posti letto occupati	3,4	15,7	23,0	77,1	21,4	28,7

Fonte: Comune di Comacchio

(\*) Nel mese di aprile la rilevazione non registra alcun arrivo o presenza.

Tab. 2.2 - Indice delle presenze nei diversi esercizi ricettivi del comune di Comacchio, stagione turistica 1994 (agosto = 100).

Mese	Residenze	Campeggi	Alberghi
Giugno	20,4	35,1	48,7
Luglio	29,8	88,2	81,0
Agosto	100,0	100,0	100,0
Settembre	27,7	20,6	34,8

Fonte: nostra elaborazione su dati del Comune di Comacchio

Tab. 2.3 - Simulazione sulle presenze nelle residenze turistiche del comune di Comacchio

Mese	Presenze reali	Presenze possibili	Differenza %
Maggio	90.275	90.275	0,00
Giugno	412.672	984.219	138,50
Luglio	603.365	1.636.997	171,31
Agosto	2.020.984	2.020.984	0,00
Settembre	560.398	703.098	25,46
Totale	3.687.694	5.435.603	47,40

Fonte: nostra elaborazione.

La terza fonte utile per stimare la consistenza del patrimonio di seconde case è data dalle utenze Enel per usi domestici (tab. 2.4). Si considera il comune di Codigoro come termine di paragone, in quanto comune confinante con Comacchio, simile per molte caratteristiche socio-economiche, ma solo marginalmente interessato dai fenomeni turistici.

Nel 1994 a Comacchio esistono 25.705 utenze domestiche di utenti non residenti. Si tratta di un dato non molto diverso da quelli riscontrati con le due precedenti fonti statistiche. Tenendo conto di una quota di non residenti presenti per motivi non legati al turismo, simile a quella riscontrata a Codigoro (6,9% di 7.129), a Comacchio è possibile stimare l'esistenza di 25.213 utenze non residenti collegate al turismo.

## 2.2. Una stima del patrimonio immobiliare esistente a fini turistici

Occorre ora confrontare i risultati parzialmente diversi delle tre fonti statistiche utilizzate per arrivare a una stima del patrimonio immobiliare esistente. In base ai dati del Censimento corretti si rileva un dato puramente immobiliare (26.378 unità). I dati delle utenze corretti si avvicinano per

Tab. 2.4 - Utenze domestiche fino a 3 KW, 1994

Utenze	Comacchio	Codigoro
Residenti	7.129	5.111
Non residenti	25.705	351
Non Residenti/Residenti.	3,606	0,069

Fonte: Enel

difetto ai precedenti e sono una stima delle abitazioni efficienti, dotate di allacciamento Enel, e quindi concretamente disponibili sul mercato (25.213 unità). In base ai dati turistici ufficiali, nel 1994 sono effettivamente sul mercato a Comacchio 21.130 appartamenti (83.8% del totale). I 4.083 appartamenti efficienti ma non utilizzati potrebbero essere stati impiegati esclusivamente dai proprietari al di fuori di un rapporto commerciale o non essere stati denunciati e poi collocati dal mercato sommerso.

La stima del sommerso è importante per quantificare anche la potenzialità di recupero di risorse sottratte alle entrate degli enti locali. Il sommerso può essere principalmente costituito dalla mancata denuncia di residenze collocate sul mercato e dalla mancata denuncia delle presenze di turisti in alcuni mesi della stagione. Una parte del sottoutilizzo rilevato, quel potenziale 47,3%, può nascondere una parte del sommerso.

L'uso sommerso di una residenza o il suo non utilizzo sono molto simili ai fini della valorizzazione turistica delle residenze e per gli enti locali, in quanto comunque non partecipano a operazioni di marketing dell'area ed equivalgono a mancate entrate finalizzabili all'assetto del territorio. Inoltre, la quota dei proprietari delle residenze, percettori delle rendite immobiliari, che risiedono a Comacchio è largamente minoritaria.

### *2.3. Le caratteristiche delle abitazioni affittate*

È stata condotta una analisi dei dati rilevati dal Comune di Comacchio attraverso il modello "Comunicazione di destinazione a turisti di appartamenti privati" previsto dalla lr. 1988, n. 34. In particolare è stato rilevato un campione di 500 abitazioni (7,8% su 6.388 abitazioni), rappresentativo dell'universo (tab. 2.5). I Lidi rilevati sono 6, non è stato censito Porto Garibaldi. La proprietà è ancora poco sviluppata tra i residenti a Comacchio (7,0%), quella dei cittadini della provincia di Ferrara ammonta al 19,6% del totale. Le proprietà detenute da cittadini stranieri non sono irrilevanti, ma sono largamente minoritarie (2,4%). Le due componenti di proprietari più rilevanti sono quella dei residenti in altre province dell'Emilia-Romagna (27,6%), soprattutto Bologna e Modena, e quella dei residenti in altre regioni italiane (49,2%), tra cui il Veneto e la Lombardia.

Tab. 2.5 - Composizione della proprietà delle residenze affittate nei Lidi di Comacchio, dati campionari, 1994.

<i>Luogo di origine dei proprietari</i>	<i>Residenze</i>	<i>Composizione %</i>
Comacchio	35	7,0
Altro Ferrara	63	12,6
Altro Emilia-Romagna	138	27,6
Altro Italia	246	49,2
Stranieri	12	2,4
Non risponde	6	1,2
Totale	500	100

Fonte: nostra elaborazione su dati Comune di Comacchio

Si sono poi considerate una serie di caratteristiche delle abitazioni (tabb. 2.6, 2.7 e 2.8). La quota di appartamenti in condominio è prevalente (54,8%)<sup>5</sup>, la dimensione media delle residenze è molto bassa (45,6 m<sup>2</sup>). Il 96,1% degli appartamenti, il 70,2% delle villette e lo 89,2% delle abitazioni in residence ha una superficie inferiore ai 60 m<sup>2</sup>. Lo 80,0% di residenze è priva di qualunque servizio accessorio (televisore, telefono); tale quota scende al 52,4% nei residence, ma sale al 84,6% nei condomini e al 88,7% nelle villette. Il 9,4% delle residenze dispone di piscina, piuttosto diffusa nei residence. Va notato che i modelli statistici non riportano notizie sugli impianti di condizionamento. Nell'omogeneità dei Lidi emergono differenze interessanti tra le località, in particolare tra Lido di Spina e Lido di Volano.

Tab. 2.6 - Residenze per dimensione e tipo, quote %, 1994

<i>Tipo di Residenze</i>	<i>&lt; 30 mq</i>	<i>30-60 mq</i>	<i>&gt; 60 mq</i>
Appartamenti in condominio	14,2	81,9	3,9
Villette	1,7	68,5	29,8
Residence, Bungalow	13,4	75,6	11,0

Fonte: nostra elaborazione su dati Comune di Comacchio

<sup>5</sup> Alla prevalenza degli appartamenti in condominio contribuiscono alcuni grandissimi complessi immobiliari. Si pensi che il maggiore di questi mega-condomini è composto di ben 480 appartamenti.

#### 2.4. Circuiti di commercializzazione e ruolo delle agenzie

Di un'offerta efficiente di circa 25.000 residenze, circa 4.000 sono collocate sul mercato in modo sommerso o vengono impiegate per utilizzi personali e familiari, le altre 21 mila vengono dichiaratamente collocate sul mercato.

Un quota tra il 30 e il 40% di queste residenze, circa 7.350 appartamenti, viene collocata sul mercato attraverso le agenzie, secondo le stime del gruppo di esperti e operatori. In media ogni agenzia curerebbe il collocamento di circa 66 appartamenti. La gran parte delle cessioni avvengono riconoscendo all'agenzia una percentuale del valore del contratto. Secondo il gruppo di esperti e operatori, la formula del minimo garantito (o vuoto per pieno), con la quale l'agenzia assicura al proprietario una somma predeterminata, assumendosi il rischio, si è diffusa negli ultimi anni, ma non supera il 10% del totale. Infatti solo il 20% delle residenze sono affittate con continuità nella stagione e solo in agosto il tasso di utilizzo si avvicina alla saturazione. Le residenze con utilizzo continuo e intensivo a fini turistici siano pari a 4.200 unità, quindi si ottiene una stima di 16.800 abitazioni cedute in modo promiscuo e/o discontinuo, pari al 80% del totale. Secondo i testimoni del gruppo di esperti e operatori, questa quota è invece pari al 70% del totale.

La predominanza delle residenze che non transitano per il mercato professionale porta a una debole proiezione di mercato da parte dei Lidi. Infatti esistono spesso difficoltà nel fare fronte a richieste di alloggio per comitive numerose, specie nei rapporti con i *Bus Operator*. Inoltre il prodotto immobiliare dei Lidi risulta scarsamente visibile sul mercato turistico, specie quello estero. La sfasatura tra domanda e offerta è da imputare all'ottica di brevissimo periodo dell'iniziativa di proprietari e agenzie.

Tab. 2.7 - Residenze dotate o prive di accessori, per tipo di residenza, quote %, 1994

<i>Tipo di Residenze</i>	<i>Con accessori</i>	<i>Senza accessori</i>
Appartamenti in condominio	15,4	84,6
Villette	11,3	88,7
Residence, Bungalow	47,6	52,4
Totale	20,0	80,0

Fonte: nostra elaborazione su dati Comune di Comacchio

Tab. 2.8 - Caratteristiche delle residenze affittate a turisti a Comacchio, 1994

<i>Lido</i>	<i>Media mq</i>	<i>Quota % per tipo di residenze</i>			<i>Quota % di residenze dotate di</i>		
		<i>Condominio</i>	<i>Villette</i>	<i>Residence</i>	<i>TV</i>	<i>Telefono</i>	<i>Piscina</i>
Spina	52,7	31,9	38,2	23,03	22,02	3,03	7,07
Pomposa	40,8	54,7	24,7	20,02	9,04	2,02	12,03
Estensi	45,9	70,0	14,03	7,07	16,04	1,01	0
Nazioni	47,8	41,1	26,6	24,4	5,05	5,05	21,01
Scacchi	49,4	64,5	30,4	1,04	3,07	0	2,08
Volano	37,1	66,6	15,00	16,06	0	0	12,05
Totale	45,6	54,8	24,9	15,06	9,05	2,01	9,04

Fonte: nostra elaborazione su dati Comune di Comacchio

Il proprietario affida l'appartamento alla agenzia molto tardi rispetto alle esigenze di commercializzazione e di promozione e chiede all'agenzia un collocamento immediato, con un minimo investimento. L'agenzia considera il rendimento immediato della provvigione e non i possibili benefici di una valorizzazione del patrimonio immobiliare quale prodotto turistico. In questo modo, non sorgono, ne si sviluppano, ipotesi di nuove attività di fornitura all'ospite residente di servizi per la gestione dell'immobile (pulizie, biancheria, ecc.).

La predominanza delle residenze che non transitano per il mercato professionale porta a una debole proiezione di mercato da parte dei Lidi. Infatti esistono spesso difficoltà di fare fronte a richieste di alloggio per comitive numerose, specie in rapporto ai *Bus Operator*. Inoltre il prodotto immobiliare dei Lidi risulta scarsamente visibile sul mercato turistico, specie quello estero. Tale sfasatura tra domanda e offerta è da imputare all'ottica di breve e brevissimo periodo dell'iniziativa dei proprietari e delle agenzie. Il proprietario affida l'appartamento alla agenzia molto tardi rispetto alle esigenze di commercializzazione e di promozione e chiede all'agenzia un collocamento immediato, con un minimo investimento. L'agenzia considera il rendimento immediato della provvigione e non i possibili benefici di una valorizzazione del patrimonio immobiliare quale prodotto turistico. In questo modo non sorgono, ne si sviluppano, ipotesi di nuove attività di fornitura all'ospite residente di servizi per la gestione dell'immobile (pulizie, biancheria, ecc.).

Negli ultimi anni si sarebbe inoltre ridimensionato il circuito professionale e il ruolo della rete di agenzie. Infatti molti proprietari, una volta finanziato l'investimento iniziale, non tenderebbero a un utilizzo intensivo dell'immobile, anche per potere utilizzarlo personalmente in più momenti dell'anno e nei week-end della stagione estiva.

Quindi senza un progetto specifico di valorizzazione il comparto delle seconde case rischia un ulteriore indebolimento della sua posizione di mercato, che potrebbe preludere, in alcuni casi, anche alla diffusione di fenomeni di degrado edilizio.

### **3. Le possibili politiche di valorizzazione delle residenze turistiche**

#### *3.1. I possibili obiettivi*

Dall'analisi è emerso che il comparto delle residenze è ampiamente sottoutilizzato; non contribuisce adeguatamente al finanziamento complessivo della offerta turistica; e infine ha una debole proiezione di mercato, cioè è privo di iniziative di valorizzazione, legato a una clientela fidelizzata, e non dinamico nella attrazione di nuovi flussi di arrivi.

Il sottoutilizzo è allo stesso tempo causa ed effetto della debole proiezione al marketing di tutto il comparto, stante una proprietà poco propensa a un uso intensivo della risorsa immobiliare.

A Comacchio e nelle località turistiche della Riviera, gli obiettivi di una politica di comparto dovrebbero diventare i seguenti:

- incoraggiare l'adozione di un'ottica di medio-lungo periodo, che consideri anche le prospettive di valorizzazione del patrimonio di seconde case a fini turistici;
- spingere a un uso più intensivo e attivo delle seconde case;
- aumentare la redditività dell'investimento e le risorse disponibili per i proprietari e quindi per gli enti locali e per valorizzare i Lidi;
- recuperare quote di sommerso mostrando il rischio dell'esclusione da circuiti commerciali virtuosi;
- migliorare gli standard edilizi e la rete dei servizi alle persone;
- avviare un marketing attivo del comparto immobiliare, specie sui mercati internazionali;
- aiutare la trasformazione della rete di agenzie immobiliari in soggetto turistico attivo.

#### *3.2. I possibili strumenti*

Le possibili linee di azione futura per promuovere la valorizzazione del settore riguardano i proprietari degli alloggi, gli intermediari professionali e il settore pubblico, principalmente il Comune e la Regione.

Si può proprio prendere le mosse da una esame della lr. 1988, n. 34, emanata in attuazione della delega della l. 1985, n. 217, che appare inadeguata ai fini della valorizzazione turistica delle residenze. La legge ha trattato frettolosamente segmenti del settore turistico apparsi al legislatore

del tutto secondari (ostelli per la gioventù, case per ferie, ecc.), di cui non si è colta l'importanza nella località di Comacchio. Per il comparto della intermediazione è stata poi promulgata a livello nazionale la l. 1989, n. 39 che dettava norme non facilmente raccordabili con quelle della legge regionale.

Per rendere più incisivo l'orientamento al mercato del settore delle residenze turistiche, un nuovo intervento legislativo regionale dovrebbe inquadrare le residenze come risorsa turistica ed economica, dare alla intermediazione immobiliare lo status di soggetto professionale turistico e definire nuove e specifiche competenze per gli enti locali.

Molte amministrazioni, in origine, hanno dato largo spazio alle seconde case, considerandone solo i vantaggi immediati e non gli oneri di lungo periodo per l'infrastruttura urbana e il danno ambientale. Il comune di Comacchio raggiunge nel mese di agosto 100.000 abitanti per i quali deve predisporre servizi, anche se per un periodo molto breve. Gli oneri ricadono in parte sui proprietari e sui residenti degli alloggi turistici, ma soprattutto sui 24.000 abitanti della comunità residente<sup>6</sup>.

Una soluzione per questo problema di redistribuzione del carico fiscale potrebbe essere un regime tributario differenziato, che rischia però di intaccare principi di equità fiscale che riguardano anche i tributi riscossi in sede locale. Una seconda possibile soluzione consiste nel porre dei limiti di godimento alle seconde case per portarle nel canale specializzato degli intermediari e trasformarle in una autentica risorsa turistica, incrementando i tassi di utilizzo, la redditività degli immobili e le risorse disponibili. Per attuare questa azione più feconda è necessaria una concertazione tra Regione e Comuni, riunendo le competenze turistiche e urbanistico-edilizie dei livelli istituzionali.

La figura del mediatore immobiliare non è adeguata per lo sviluppo di questo settore turistico, occorrono soggetti professionali in grado di gestirne efficacemente la peculiarità. Si tratta di costituire una nuova tipologia di offerta turistica, che dipende da una proprietà non interessata al suo utilizzo

---

<sup>6</sup> Si pensi che nei 7 Lidi abitano stabilmente (Fonte: Anagrafe del Comune di Comacchio, febbraio 1995) 7.948 persone. Di queste persone, 4.331 risiedono a Porto Garibaldi, località atipica rispetto alle altre in quanto storicamente borgo di pescatori e oggi insediamento residenziale di una certa consistenza, caratterizzata da un profilo turistico meno marcato, anche per la ridotta estensione del fronte della spiaggia. Nei restanti 6 Lidi risiedono quindi stabilmente 3.617 persone. A fronte di questo numero di residenti sta un parco appartamenti che, depurato dai dati di Porto Garibaldi, è di circa 22 mila unità. Il rapporto tra numero di appartamenti e residenti è quindi di 6.0! Considerando anche Porto Garibaldi il rapporto scende alla pure ragguardevole cifra di 3.2.

e da un intermediario che non mette soltanto in contatto domanda e offerta, ma fornisce servizi specifici agli ospiti e promuove iniziative di stimolo al mercato, come un gestore di alberghi. Il primo di questi servizi potrebbe essere la comunicazione promo-pubblicitaria necessaria per raggiungere i diversi mercati nazionali, cui si affiancano i servizi di assistenza diretta all'ospite tra cui l'accoglienza, la biancheria, la pulizia degli alloggi e una sollecita manutenzione.

Nelle condizioni attuali non è possibile avviare un simile sforzo di inquadramento professionale, anche per gli operatori che lo desiderano, data la mancanza di un parco ricettivo chiaramente identificabile e con uno spettro di offerta più ampio e ricco. Un altro limite di offerta consiste nella insufficienza strutturale, edilizia e di accessori di molte residenze. Il gruppo di esperti e testimoni ha segnalato come il numero di complessi di appartamenti e villette con l'uso di piscina non riesce a soddisfare le richieste delle agenzie straniere. Inoltre il sommerso innesca dinamiche distorte di confronto commerciale, che non premiano la correttezza professionale e sottraggono risorse alla collettività locale.

Alloggi qualitativamente adeguati per l'offerta al pubblico e un mercato che assicuri uguali condizioni di acquisizione in gestione a tutti i soggetti professionali riconosciuti e legittimati sono premesse strutturali della massima importanza per una dinamica dei prezzi al pubblico priva delle oscillazioni attuali.

La Regione è il soggetto istituzionale più idoneo a stabilire alcuni riferimenti essenziali. Il primo è dato da una procedura di interpretazione del ruolo delle seconde case in un'area a valenza turistica. In campo urbanistico occorre differenziare l'edilizia residenziale di tipo turistico o meno, per alleggerire gli oneri degli standard urbanistici, in quanto le aree turistiche necessitano di tipologie e coperture di servizi diverse dalle aree ad insediamento ordinario. È il caso delle scuole, o viceversa di spazi, come i parcheggi, che devono essere dimensionati in funzione delle punte di utilizzo stagionali, della ricreazione e del tempo libero. Quindi il riconoscimento di area a valenza turistica, sino ad ora valso per provvedimenti connessi con la promozione, potrebbe essere esteso anche a un nuovo regime di gestione del territorio.

Risulta quindi estremamente importante l'esperimento del Comune di Comacchio di istituire un albo comunale volontario delle seconde case per i proprietari di abitazioni nei Lidi. L'albo costituirebbe una base per la classificazione delle tipologie presenti, anche ai fini di adeguare gli interventi in materia urbanistica. L'Albo può divenire una sorta di catasto degli alloggi legittimamente abilitati per l'offerta al pubblico, che

potrebbero ottenere un'apposita certificazione igienico-sanitaria, come parte di una serie di adempimenti di controllo da parte dell'ente locale, da cui questo possaricavare delle entrate fiscali.

L'iscrizione all'albo e la certificazione costituirebbero la premessa all'ingresso in una convenzione di assegnazione dell'alloggio ad una agenzia specializzata. Si renderebbe così più consistente il parco alloggi gestito dalle agenzie più dinamiche e professionali, riducendo l'area del sommerso. I vantaggi che i privati otterrebbero dall'iscrizione degli alloggi all'albo comunale potrebbero derivare da minori oneri in caso di intervento edilizio per miglioramenti contemplati dalla classificazione di settore e da forme di incentivazione per convenzioni e progetti di promozione del parco alloggi dotati di innovativi aspetti in materia turistica.

L'istituzione dell'albo potrebbe essere oggetto di una specifica normativa regionale per sostenere le iniziative locali, ma sarebbero necessarie anche delle modifiche della normativa nazionale. Ad esempio nella l. 1983, n. 217 le seconde case sono state rese esenti dal vincolo di destinazione, ma tale vincolo sarebbe funzionale, anche se attenuato, a un'evoluzione in senso turistico di aree come quella di Comacchio.

Infine una maggiore convergenza di interessi fra proprietà e gestori, favorita dall'evoluzione del quadro legislativo, attiverebbe nuovi circuiti di investimento. Il rapporto tra proprietari e agenzie uscirebbe da un orizzonte di breve o brevissimo periodo, l'attività potrebbe essere programmata con obiettivi di più lungo periodo, i proprietari potrebbe assumere decisioni di investimento più consone, mentre le agenzie potrebbe impostare politiche di marketing degli alloggi di più ampio respiro.



### 3. INDIRIZZI DI MARKETING PER LO SVILUPPO DI FLUSSI TURISTICI DALLA COSTA ROMAGNOLA VERSO L'APPENNINO FORLIVESE

#### 1. L'oggetto di indagine e la metodologia

Per un bacino di offerta turistica le soluzioni per l'incremento dei flussi turistici ed il consolidamento dell'attività economica si possono ricercare in una pluralità di direzioni. Anche per l'Appennino forlivese esiste una varietà di bacini di domanda turistica e di situazioni di mercato verso cui orientarsi. Ma questo studio ha confini ben precisi: i suoi scopi sono indicare le condizioni per l'incremento dei flussi turistici dalla costa romagnola verso l'Appennino forlivese; capire la natura e le caratteristiche oggettive di questi stessi flussi, ovvero quali sono i turisti che si possono attrarre, quali prodotti e servizi potrebbero richiedere, attraverso quali canali promo-commerciali è possibile coinvolgerli per indurli ad acquistare il prodotto Appennino, quale tipo di consumi saranno in grado di effettuare.

Oggetto dell'analisi è l'azione specifica riferita al bacino potenziale dei milioni di turisti già presenti sulla costa della riviera romagnola o che potrebbero interessarsi alla Romagna in forza di pacchetti integrati di offerta mare-Appennino forlivese. Per un adeguato recupero dei flussi turistici non più garantiti dal termalismo assistito l'unico referente diventa il mercato. La vicina riviera romagnola costituisce un enorme bacino di domanda potenziale. Il mercato del turismo mare-Appennino forlivese rappresenta un segmento di utenza da non trascurare perché oggi è una componente minima, ma in futuro ricoprirà sempre maggiore importanza.

Occorre inoltre precisare che non parliamo di entroterra, un territorio limitrofo a quello balneare, ma di Appennino, un territorio piuttosto distante dalla costa. In area forlivese l'ambito in questione è la zona attorno al Parco nazionale delle Foreste Casentinesi, con fulcro ricettivo in Bagno di Romagna, un territorio integrato per l'offerta di prodotti turistici di tipo

naturalistico-ambientale, termale-climatico, attivo-sportivo, rurale-gastronomico.

L'obiettivo dello studio è descrivere una possibile commercializzazione dell'offerta dell'Appennino forlivese sul target dei bagnanti della riviera romagnola, una domanda già parzialmente soddisfatta dall'offerta costiera. Il vero nodo della questione è perciò trovare il modo in cui attrarre un mercato già potenzialmente saturo di beni e servizi turistici. Si vuole presentare all'ospite rivierasco l'opportunità di un acquisto complementare, capace di rendere l'offerta romagnola un prodotto più completo, più ricco e variegato, di maggiore qualità e soddisfazione. Perciò osserveremo le caratteristiche del prodotto dell'Appennino forlivese e le domande di consumo che potrebbe appagare.

Altro obiettivo dello studio è definire un possibile posizionamento di mercato per l'Appennino forlivese che deve darsi una peculiarità di stile e di contenuto che permetta di farsi distinguere e riconoscere pubblicamente, per conquistare il suo spazio nell'immaginario collettivo dei consumatori.

Per definire l'ampiezza del bacino di domanda questo documento registra i recenti andamenti congiunturali sulla riviera. Successivamente si richiamano alcune linee guida di condotta delle imprese turistiche a livello regionale e si sottolineano le direttrici dell'intervento promozionale pubblico con cui sintonizzarsi per ottenere la maggiore redemption dei messaggi. Vengono segnalati gli strumenti promozionali possibili, i canali commerciali da attivare e infine alcune soluzioni innovative per rendere più dinamica la situazione, con un mercato più fluido e attento alle esigenze della clientela.

Se è vero che sono sempre di più i vacanzieri che non prenotano, che compiono acquisti d'impulso, allora l'invito rivolto ai villeggianti sulla riviera ad arricchire e completare la loro vacanza facendo un salto sull'Appennino forlivese ha una sua attualità.

Riguardo alla metodologia dell'indagine, questa ha preso avvio con il reperimento di materiale statistico e documentario relativo al movimento turistico, alla capacità ricettiva e alla dotazione infrastrutturale dell'Appennino forlivese. Per l'esplorazione delle problematiche generali dello sviluppo turistico locale si sono effettuati incontri con amministratori ed operatori. Sono stati raccolti cataloghi promo-pubblicitari del prodotto turistico locale presso gli uffici delle località in questione e gli uffici informazione della riviera adriatica, dove si è controllato quale fosse il grado di presenza di materiale promozionale del territorio appenninico, registrando anche la presenza di depliant di eventuali concorrenti dell'area forlivese. In parallelo si è effettuata una ricognizione dei flussi turistici che

hanno investito la riviera romagnola, e che, nell'ottica di questo studio, rappresentano il bacino di domanda da stimolare per arricchire il mercato appenninico. Le analisi prodotte sono state accompagnate da indicazioni di marketing operativo elaborate sulla scorta dei materiali prodotti dall'Osservatorio turistico regionale dell'Emilia-Romagna e dal Sistema informativo dell'economia del turismo elaborato dall'Isnart, nonché dall'esame comparato delle più interessanti iniziative promo-commerciali avviate sul mercato italiano da imprese private ed enti pubblici.

## **2. Domanda e offerta a confronto.**

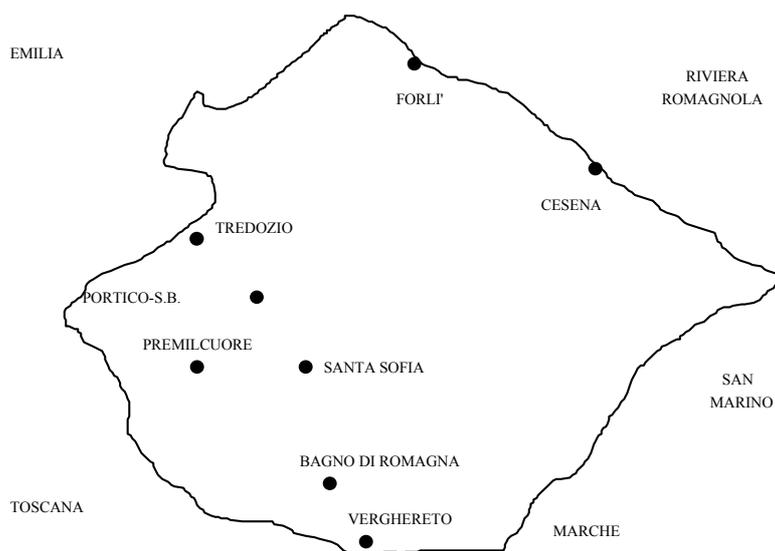
### *2.1. L'offerta turistica dell'Appennino forlivese*

#### *2.1.1. L'accessibilità dell'area*

Per raggiungere Bagno di Romagna dalla costa, da Cervia o Cesenatico, si debbono percorrere in auto 70-80 km, di cui 25 km fino l'intersezione della superstrada E 45 con la via Emilia; da Rimini occorre aggiungere altri 25 km. Sulla E 45 è di 30 km il tratto a scorrimento veloce fino a Sarsina. I 20 km da Sarsina a Bagno per un tratto iniziale di 10 km si percorrono sulla vecchia strada statale 71 Umbro-Casentinese, tortuosa e disturbata da veicoli lenti impegnati nel completamento della E 45, poi in pochi minuti si giunge a Bagno. Dal mare, in un giorno feriale, occorre un'ora e mezzo per raggiungere la destinazione. Dall'area riminese si potrebbe percorrere la parallela statale Marecchiese. Sostanzialmente i due percorsi non differiscono per distanza e tempi. La riflessione è rilevante per definire gli interventi con cartellonistica, attualmente carente, almeno dalle località della costa fino a Cesena.

Il Piano territoriale della Provincia di Forlì-Cesena del maggio 1994 suddivide l'area provinciale in bacini di utenza turistica. La specializzazione turistica appenninica o di turismo di alta montagna è attribuita alle località disposte sull'asse Tredozio-Verghereto, passando per Portico-San Benedetto, Premilcuore, Santa Sofia e Bagno di Romagna (fig. 3.1). Nel 1991, uno studio della società P.A. Turiservice indicava in questi comuni il territorio più omogeneo per parlare di turismo appenninico, e questo è il nostro ambito turistico.

Fig. 3.1 - Centri dell'Appennino forlivese



### 2.1.2. La struttura ricettiva

L'offerta turistica ruota generalmente attorno alla struttura ricettiva (alberghi, appartamenti, camping, aziende agrituristiche) ed all'infrastrutturazione dell'area (stabilimenti termali, rete commerciale, ecc.) (tabb. 3.1 e 3.2). Più del 50% degli oltre 2.000 posti letto alberghieri sono in 15 strutture di categoria medio alta (hotel 3 e 4 stelle), 700 sono in alberghi 4 stelle nel centro di Bagno di Romagna per una clientela termale. Indubbiamente la zona possiede elementi di eccellenza tali da richiamare nuovi segmenti di clientela. Nell'extra alberghiero si registrano una trentina di strutture con una capacità ricettiva di quasi 2.000 clienti. Si tratta di una rete articolata di campeggi, aziende agrituristiche, ostelli, case vacanze, essenzialmente per forme di turismo all'aria aperta a vocazione rurale e ambientale. Circa 300 appartamenti e seconde case rappresentano un riferimento per la clientela fortemente stanziale dei centri maggiori della Romagna.

Il cliente di questa zona orienta le sue preferenze ed i suoi acquisti sulla base di fattori assai tradizionali: la località di vacanza deve essere in prossimità della propria città; il soggiorno deve avere costi convenienti; l'organizzazione turistica deve essere viva per almeno i due principali mesi

Tab. 3.1 - La struttura ricettiva nell'Appennino forlivese

	<i>Esercizi</i>	<i>Camere</i>	<i>Letti</i>
Alberghi 4 stelle	3	374	703
Alberghi 3 stelle	12	308	524
Alberghi 2 stelle	24	384	652
Alberghi 1 stella	19	206	318
Totale alberghiero	58	1.272	2.197
Camping	6	(*) 410	(**) 1.446
Appartamenti	301	n.d.	1.372
Agriturismo, Ostelli, Case Per Ferie	26	n.d.	475
Totale extralberghiero	333	n.d.	3.293
Totale ricettivo	391	n.d.	5.490

(\*) Piazzole

(\*\*) Posti

Fonte: nostre elaborazioni su dati Provincia di Forli-Cesena

estivi; tra le infrastrutture urbane di base si ricercano discrete possibilità di collegamento e trasporto ed una buona rete commerciale e di servizio alla persona.

Poiché le decisioni di acquisto del soggiorno per il settore degli appartamenti e seconde case non sono influenzate da un sistema di ospitalità ben caratterizzato, le maggiori opportunità di incremento del flusso di consumi risiedono nel segmento del turismo tematico, così come i settori ricettivi che possono incrementare i tassi di occupazione sono quelli agriturismo ed alberghiero, soprattutto a buoni livelli qualitativi.

### 2.1.3. *I flussi turistici*

Dall'analisi del movimento turistico (tabb. 3.3 e 3.4) si nota che nell'arco degli ultimi 3 anni si è passati, con un trend regolare, da una durata media del soggiorno di 8 giorni e mezzo nel 1992 a poco meno di 8 giorni nel 1993 e a 7 e mezzo nel 1994. Il soggiorno medio ha la medesima durata nelle differenti tipologie di alloggio. Nulla lascia sperare in una inversione di questa tendenza. Inoltre è poco significativa l'incidenza degli stranieri, poco sopra il 5% degli arrivi e neppure il 2% delle presenze.

La ricettività alberghiera catalizza oltre il 70% di arrivi e presenze. Il dato di rilievo è però l'andamento fortemente stagionalizzato del tasso di occupazione stimato della ricettività alberghiera ed extra alberghiera dell'Appennino forlivese (fig. 3.2).

Tab. 3.2 - La struttura ricettiva nelle località dell'Appennino forlivese

	<i>Bagno di Romagna</i> •			<i>Verghereto</i> •			<i>Santa Sofia</i> •		
	<i>Esercizi</i>	<i>Camere</i>	<i>Letti</i>	<i>Esercizi</i>	<i>Camere</i>	<i>Letti</i>	<i>Esercizi</i>	<i>Camere</i>	<i>Letti</i>
Alberghi 4 stelle	3	374	703	0	0	0	0	0	0
Alberghi 3 stelle	5	156	261	3	77	132	2	35	58
Alberghi 2 stelle	8	148	206	10	155	292	1	13	20
Alberghi 1 stella	13	147	207	0	0	0	5	49	93
Totale alberghiero	29	825	1.377	13	232	424	8	97	171
Camping	1	(*) 74	(**) 296	1	(*) 83	(**) 320	1	(*) 83	(**) 250
Appartamenti	132	n.d.	672	85	n.d.	390	16	n.d.	58
Agriturismo, Ostelli, Case Per Ferie	8	23	90	3	n.d.	131	10	58	214
Totale extralberghiero	141	n.d.	1.058	89	n.d.	841	27	n.d.	522
Totale ricettivo	170	n.d.	2.435	102	n.d.	1.265	35	n.d.	693

(\*) Piazzole

(\*\*) Posti

• Fonte: Provincia di Forli-Cesena

•• Fonte: Provincia di Forli-Cesena, Caire, Apt.

Segue Tab. 3.2

	<i>Portico San Benedetto●</i>			<i>Premilcuore●</i>			<i>Tredozio●●</i>		
	<i>Esercizi</i>	<i>Camere</i>	<i>Letti</i>	<i>Esercizi</i>	<i>Camere</i>	<i>Letti</i>	<i>Esercizi</i>	<i>Camere</i>	<i>Letti</i>
Alberghi 4 stelle	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alberghi 3 stelle	1	9	16	1	31	57	0	0	0
Alberghi 2 stelle	1	22	43	3	32	64	1	14	27
Alberghi 1 stella	1	10	18	0	0	0	0	0	0
Totale alberghiero	3	41	77	4	63	121	1	14	27
Camping	1	(*) 50	(**) 200	1	(*) 49	(**) 180	1	(*) 57	(**) 200
Appartamenti	10	n.d.	40	58	n.d.	212	n.d.	n.d.	n.d.
Agriturismo, Ostelli, Case Per Ferie	1	4	32	1	2	8	3	n.d.	n.d.
Totale extralberghiero	12	n.d.	272	60	n.d.	400	4	n.d.	200
Totale ricettivo	15	n.d.	349	64	n.d.	521	5	n.d.	227

(\*) Piazzole

(\*\*) Posti

● Fonte: Provincia di Forli-Cesena

●● Fonte: Provincia di Forli-Cesena, Caire, Apt.

Tab. 3.3 - Arrivi nelle località dell'Appennino forlivese

Località	1992	1993	1994		
			Alberghi	Extralb.	Totale
Bagno di Romagna	28.330	28.614	23.225	6.311	29.536
Verghereto	5.948	4.510	3.939	1.711	5.650
Santa Sofia	6.617	6.131	3.557	3.871	7.428
Premilcuore	1.597	1.487	1.051	688	1.739
Portico San Benedetto	1.941	3.052	2.836	676	3.512
Tredozio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale	44.433	43.794	34.608	13.257	47.865

Fonte: elaborazioni su dati Provincia di Forli-Cesena

Tab. 3.4 - Presenze nelle località dell'Appennino forlivese

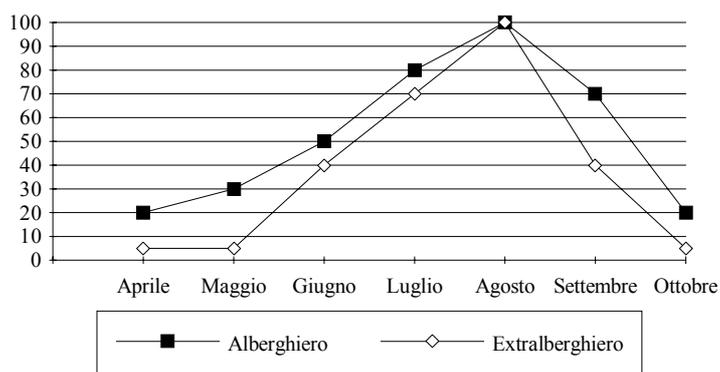
Località	1992	1993	1994		
			Alberghi	Extralb.	Totale
Bagno di Romagna	252.058	230.008	192.545	45.449	237.994
Verghereto	54.809	45.206	25.496	26.219	51.715
Santa Sofia	31.794	26.970	14.188	17.937	32.125
Premilcuore	33.678	30.923	19.455	10.975	30.430
Portico San Benedetto	6.634	9.393	7.239	3.195	10.434
Tredozio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Totale	378.973	342.500	258.923	103.775	362.698

Fonte: elaborazioni su dati Provincia di Forli-Cesena

Non avrebbe senso mettere in atto strategie per richiamare clientela dal bacino della costa se non si dispone di soluzioni adeguate di alloggio e se gli operatori registrano già il tutto esaurito. Sulla base dei tassi di occupazione risulta particolarmente opportuno favorire le iniziative promozionali verso il cliente di bassa stagione. Le proposte promocommerciali per il flusso escursionistico possono essere liberamente applicate a qualsiasi momento della stagione.

Tra le strutture turistiche dell'Appennino forlivese la ristorazione è il punto di forza per attrarre turismo di passaggio. Vi è una rete bene articolata di trattorie, ristoranti tipici e aziende agrituristiche, ma anche punti di eccellenza nell'alta gastronomia, tra cui un locale con 1 stella Michelin, assenti sulla costa romagnola.

Fig. 3.2 - Tasso di occupazione delle strutture ricettive, agosto = 100



Fonte: stima Isnart.

#### 2.1.4. Altre componenti di prodotto e di funzione ricettiva: gli attrattori turistici

L'offerta ricettiva è integrata anche da elementi infrastrutturali e di servizio, nonché da strutture che sono volano e fondamento dell'economia turistica locale, tra cui i tre stabilimenti termali di Bagno di Romagna. Attorno ad essi gravita gran parte dell'attività ricettiva alberghiera e quindi del flusso turistico dell'Appennino forlivese. In termini di movimento turistico, in Emilia-Romagna il polo termale di Bagno di Romagna è secondo solo a Salsomaggiore-Tabiano Terme (PR).

La dotazione ambientale dell'Appennino forlivese è sinergica all'offerta termale, è di grande rilievo, e comprende il Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi, il Monte Falterona e Campigna. Il Parco presenta un denso reticolo di strade e sentieri, che collega il patrimonio edilizio di matrice rurale e delinea gli antichi tracciati di comunicazione, pur con differenti livelli di conservazione (tab. 3.5). Il Parco Nazionale va completando le infrastrutture di supporto a una fruizione turistica eco-compatibile dell'area (tab. 3.6). La prima fase è data dall'attivazione di centri d'informazione, centri visita e musei che stimolano il consolidamento e la riqualificazione delle strutture ricettive ed extraricettive di contorno.

Le sorgenti del Tevere e il lago di Ridracoli sono altre due risorse di rilievo per il richiamo turistico dell'Appennino forlivese. Il continuo flusso di comitive e di singoli turisti è testimonianza dell'interesse verso la diga. Vengono programmate anche visite guidate al lago. La presenza di molti

Tab. 3.5 - I grandi circuiti escursionistici dell'Appennino forlivese

- 
- Grande Escursione dell'Appennino (GEA)
  - Grande Circuito dell'Appennino (GCR)
  - Sorgenti di Firenze Trekking (SOFT Mugello)
  - Casentino Trekking
  - Sentiero 00 del CAI
- 

Fonte: Caire

Tab. 3.6 - Strutture di servizio collegate al Parco Nazionale:

- 
- Centro visita di San Benedetto in Alpe (Portico-San Benedetto)
  - Museo della Flora e della Fauna di Premilcuore
  - Orto Botanico di Valbonella a Corniolo (Santa Sofia)
  - Museo Forestale di Campigna (Santa Sofia)
  - Museo dei Mammiferi della Romagna a Ridracoli (Bagno di Romagna)
- 

Fonte: Caire

centri minori ricchi di testimonianze storiche ed artistiche e il richiamo escursionistico dei diversi passi appenninici completano il quadro.

L'asse viario della E 45, alternativa all'Autosole Bologna-Firenze per i collegamenti con Toscana, Umbria e Roma, sarà l'infrastruttura in grado di rilanciare la centralità turistica dell'area, per l'evidente ricaduta di notorietà con conseguente incremento delle presenze turistiche nella bassa e media stagione. Il traffico dei bus operator proveniente dall'Italia nord-est si immetterà da qui direttamente nel triangolo industriale dell'Italia turistica (Firenze, Assisi, Roma) e risulterà capace di destagionalizzare il mercato.

Oggi appare opportuno anticipare la vocazione futura di questo territorio e conquistare l'immaginario collettivo di italiani e stranieri con un posizionamento di prodotto all'insegna della vetta da cui rimirare l'Italia più verde e più antica di storia, arte e tradizioni, e dove pregustare un assaggio di questi valori.

## 2.2. Il bacino di domanda della costa romagnola

### 2.2.1. Un mercato sui generis

I turisti della costa romagnola costituiscono un bacino di domanda altamente sui generis, oggetto di questa indagine di mercato. La sua mole è grandissima, ma agli stessi soggetti si rivolgono altrettanti abilissimi

venditori. Occorre quindi raggiungere questi consumatori prima che esauriscano la loro capacità di spesa e innanzitutto capire bene chi e quanti sono, cosa fanno e cosa vogliono.

### 2.2.2. *Il boom registrato nel 1994*

In Italia il 1994 è stato l'anno della ripresa del movimento turistico, complice la svalutazione della lira. Gli operatori della riviera romagnola hanno colto l'occasione soprattutto calmierando i prezzi di listino dei soggiorni e di tutta l'offerta turistica e commerciale. Il flusso di clienti da maggio a settembre ha registrato un incremento del 4%, con oltre 3 milioni e mezzo di arrivi e oltre 38 milioni di presenze (tab. 3.7).

Secondo una stima elaborata dopo l'estate 1993 dalla società Trademark Italia per l'Agertur, oltre il 55% del flusso turistico stagionale si orienta nella provincia di Rimini, il maggiore bacino potenziale per l'Appennino forlivese. Nel tratto tra Cesenatico e Cervia si concentra quasi il 20% delle presenze turistiche (circa 7 milioni), mentre nella zona dei Lidi, gli arrivi sono gli stessi (700 mila), ma le presenze sono superiori (9 milioni), perché la tipologia abitativa dei lidi vede primeggiare la soluzione extra alberghiera rispetto a quella alberghiera, con soggiorni mediamente più lunghi (fig. 3.3).

### 2.2.3. *Il ritorno degli stranieri*

La componente straniera delle presenze pesa per il 17% (tab. 3.7), in recupero dopo la grave flessione del 1989, la stagione delle mucillagini. Nel 1994 in riviera sono ritornati molti stranieri, soprattutto i tedeschi favoriti dalla ripresa della loro economia, per acquistare vacanze e soggiorni in Italia a prezzi convenienti, mentre dopo la svalutazione della lira del settembre 1992, in assenza di ripresa economica, nel '93 non si erano avuti effetti immediati.

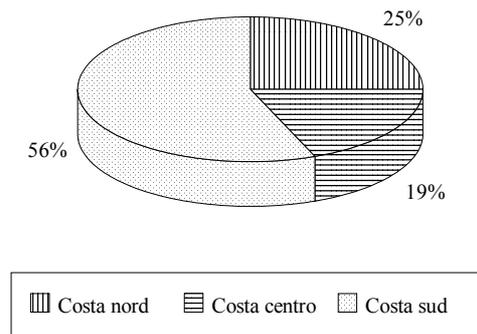
Secondo un sondaggio a cura di Trademark Italia per l'Osservatorio

Tab. 3.7 - Movimento turistico sulla riviera, maggio-settembre 1994

	Arrivi			Presenze		
	Quota %	Var. %		Quota %	Var. %	
Italiani	3.042.000	82,6	1,8	32.148.000	83,3	2,0
Stranieri	640.000	17,4	15,9	6.450.000	16,7	17,2
Totale	3.682.000	100,0	4,0	38.598.000	100,0	4,3

Fonte: Apt dell'Emilia-Romagna e Osservatorio turistico regionale

Fig. 3.3 - *Distribuzione delle presenze nella costa emiliano-romagnola (\*)*



- (\*) Costa Nord: Lidi di Comacchio, Lidi Ravennati  
Costa Centro: Cervia-Milano Marittima, Cesenatico, Gatteo a Mare, Savignano a Mare, San Mauro a Mare  
Costa Sud: Bellaria-Igea Marina, Rimini, Riccione, Misano Adriatico, Cattolica

Fonte: Agertur 1994

turistico regionale effettuato nell'estate '94 sui turisti delle località della riviera, il 20% degli intervistati di lingua tedesca si trovava in zona per la prima volta (cap. 5, fig. 5.4). Si tratta di una percentuale di grande interesse per un'azione mirata sui *new comer* volta a presentare originali opportunità di soggiorno. Una favorevole opportunità per gli operatori di vendere meglio la bassa stagione deriva inoltre dalla ripresa del traffico turistico estero intermediato dai tour operator.

#### 2.2.4. *Perché tanti consensi alla vacanza sulla riviera*

Nei primi anni Novanta i turisti hanno preferito la costa romagnola essenzialmente per la convenienza e l'elasticità dell'offerta rispetto a richieste e bisogni. Grazie alla flessibilità degli operatori sono state bloccate le spinte inflazionistiche che avrebbero fatto perdere la nuova competitività acquisita. La Riviera risulta vincente anche per la praticità d'uso della sua offerta turistica, l'altissimo livello organizzativo e l'ampiezza della gamma di soluzioni. Inoltre 2 clienti su 3 sono *habituée* (fig. 5.2).

Dalle interviste della succitata ricerca, relative al subcampione di clienti italiani, emerge che la riviera è stata scelta perché *tutto è ben organizzato e viene offerto molto a un prezzo giusto*. Per chi è qui per la prima volta, è *forte l'attrazione per le possibilità di intrattenimento e le novità che si*

*possono incontrare sono tante.* Occorre lavorare su questi caratteri distintivi del comportamento d'acquisto per svolgere una promozione ed una commercializzazione mirate.

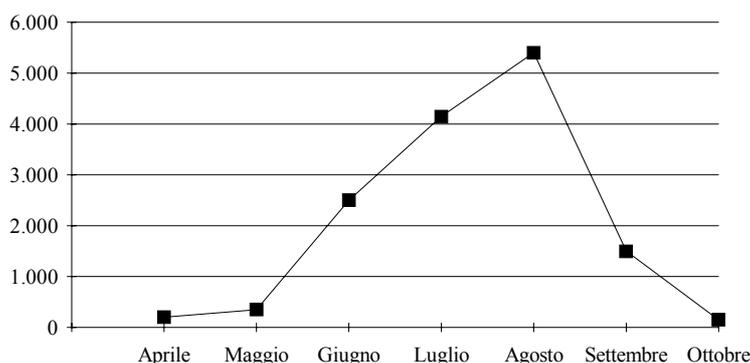
La riviera attrae i suoi ospiti per l'alta affidabilità dei servizi, che costituisce un elemento di garanzia in un contesto in cui il fattore sicurezza guida le scelte e una carta vincente di un'area priva di eccellenze in termini di ricchezze ambientali. Da qui discende un'altra indicazione di marketing per affrontare questo mercato: è opportuno costruire pacchetti e/o reti ben organizzate di proposte commerciali, perché il cliente apprezza avere tutto a portata di mano, facile da acquistare e da consumare. Gli ospiti della riviera ricercano ricchezza di servizi, di infrastrutture, di tessuto urbano accogliente, di offerte diversificate, cioè destinazioni sicure, con una loro solidità.

Per capire chi sono i turisti presenti in riviera, consideriamo l'indagine campionaria effettuata tra gli operatori da Iscom Emilia Romagna (cap. 1). Se ne ricava l'immagine di una riviera presa d'assalto dalle famiglie e dai giovani, componenti classiche del turismo balneare di massa (tab. 1.4). Bagnanti ed escursionisti del fine settimana costituiscono, in ambito alberghiero, circa il 90% dei frequentatori; sono presenti quote minori di turismo sociale. La curva della domanda segue andamenti fortemente stagionali (fig. 3.4).

Sin dal mese di aprile la rete commerciale collegata al turismo si affianca agli esercizi alberghieri stagionali e ad alcuni stabilimenti balneari. Per la fitta schiera di ponti del mese di aprile, vi è una forte presenza di turisti mordi e fuggi, ma è crescente la quota di coloro che colgono l'occasione per un breve soggiorno regolare. Il flusso turistico dei week end si mantiene poi costante fino alla prima metà di luglio, sostenuto da appuntamenti e intrattenimenti. La capacità di spesa di questi clienti è medio-alta e si tratta in gran misura di giovani e giovanissimi.

La struttura ricettiva alberghiera è interessata dai primi arrivi stabili di turisti sin da maggio nella provincia di Rimini e da giugno anche nelle altre province a nord. Il mercato delle convention e dei congressi del riminese è decisamente rigido e non interessa il nostro lavoro. Un segmento a sé stante è quello del turismo scolastico, che sceglie l'area rivierasca per le tariffe concorrenziali. La clientela di albergo di bassa stagione è composta da clientela straniera individuale e organizzata, da gruppi di anziani veicolati dalle amministrazioni pubbliche, da gruppi sportivi e al termine dell'anno scolastico dalle famiglie con bambini.

Fig. 3.4 - Presenze turistiche in provincia di Rimini, 1993, ( $\times 1.000$ )



Fonte: nostre elaborazioni su dati Circondario di Rimini

Anche il settore extra alberghiero, camping e appartamenti, con l'avvio a giugno intercetta una domanda dai due volti: coloro che desiderano soluzioni più spartane ed economiche e utenti che selezionano questi alloggi per stile di vita (autonomia ed aria aperta) o per ragioni di status (ville e villini).

Vedremo quali target di clientela possono essere agganciati per una promozione mirata del prodotto Appennino forlivese.

### 2.3. Le condizioni di rilancio di un'offerta turistica

#### 2.3.1. Emilia-Romagna destinazione leader

Gli studi effettuati nell'ambito dell'Osservatorio turistico regionale<sup>1</sup> e i programmi di promozione pubblica per il 1995 costituiscono il riferimento

---

<sup>1</sup> Oltre a quelle raccolte nel presente volume altre indagini svolte nel 1994 dall'Osservatorio Turistico Regionale sono le seguenti:

S. Mignani, P. Monari, M. Pillati, *Andamento del fenomeno turistico in Emilia-Romagna: un'analisi per tipologie*, Dipartimento di scienze statistiche dell'Università di Bologna, Rapporti n. 21.95, Bologna 1995.

A. Gardini, A. Guizzardi, *La previsione dell'attività turistica in Emilia-Romagna. Specificazione, stima, verifica e simulazione del modello PREVER1.95*, Dipartimento di Scienze statistiche dell'Università di Bologna, Rapporti n. 21.95, Bologna, 1995.

del nostro lavoro. Essi documentano le linee di tendenza di evoluzione del mercato, definiscono criteri generali e specifici di rilancio dell'intero bacino emiliano-romagnolo e contengono indirizzi di marketing cui pare opportuno collegarsi. Le indicazioni che emergono sono sintetizzabili in alcuni punti forti.

#### A. L'Emilia-Romagna è destinazione leader

La nostra regione risulta la meta turistica più ambita e desiderata, fa tendenza, soddisfa i clienti che la conoscono e ne attira di nuovi. Come leader di mercato, deve mantenere e rinsaldare tale convinzione nell'immaginario collettivo di italiani e stranieri, deve scegliere forme non banali di impatto sul pubblico. Nel rapporto con i consumatori si deve quindi privilegiare la costruzione di marchi di qualità dei prodotti turistici.

#### B. Il mercato è fatto di nicchie

Oggi è vincente uscire dalla rigidità, compiere scelte definite e orientarsi su profili dettagliati di clientela. Orientandosi verso le nicchie di mercato, aumentano i costi di acquisizione di nuove quote, perché occorre analizzare la domanda, adottare strumenti di marketing diretto, ricercare una sempre maggiore qualificazione del prodotto.

#### C. Gestire il feed back delle azioni promozionali

Il controllo delle iniziative significa prevedere la misura della *redemption* e il monitoraggio costante degli avvenimenti che interessano il sistema turistico, quindi grande attenzione al dialogo con i mass media, decisivi nella formazione delle preferenze dei consumatori.

#### *2.3.2. Nuovi processi organizzativi tra gli operatori: reti e club di prodotto*

Anche dal punto di vista dell'impresa in Emilia-Romagna si stanno costruendo processi innovativi di grande interesse<sup>2</sup>.

#### A. Fare rete, l'unione fa la forza

Nelle imprese più dinamiche le innovazioni sono sempre più a livello organizzativo, piuttosto che limitarsi alla materiale produzione di servizi turistici. Gli operatori devono accrescere i nessi di rete e sperimentare

---

Gli studi menzionati sono disponibili presso Unioncamere Emilia-Romagna, soggetto coordinatore dell'Osservatorio Turistico Regionale, o presso i singoli esecutori delle indagini.

<sup>2</sup> Iscom E.R., *Rapporto turismo*, Studi ricerche e documentazione, Unioncamere Emilia-Romagna, 1993.

alleanze. Un percorso nuovo è quello delle azioni di *co-marketing* tra aziende turistiche e aziende prestigiose di altri comparti, per valorizzare sinergicamente il settore turistico e una produzione, eventualmente del luogo.

#### B. I più dinamici emergono: sono i club di prodotto

La segmentazione del mercato, il dialogo diretto con i vari tipi di clientela, la costruzione di pacchetti di offerta, sono le scelte delle forme organizzative più dinamiche: i *club di prodotto*. Sono libere aggregazioni di operatori turistici che propongono unitariamente un prodotto a tema, dal circuito termale al circuito golfistico, dagli alberghi ecologici agli alberghi per cicloturisti, ma soprattutto destagionalizzano il turismo richiamando clientela con proposte originali, non con prodotti d'alta stagione.

#### C. Il fattore prezzo è ancora centrale

Nel 1994 la tendenza in atto al deprezzamento della nostra moneta bilancia i possibili effetti negativi della ripresa dell'inflazione. Nel mercato turistico il fattore prezzo è ancora un elemento chiave nelle decisioni di spesa della clientela. I consumatori desiderano acquistare di più al prezzo di prima.

#### D. Più mobilità implica più qualità

L'apertura a nuovi bacini di domanda e a nuovi segmenti di mercato comporterà un maggiore ricambio di clientela. La qualità del prodotto turistico risulta centrale per sintonizzare l'offerta dell'Appennino forlivese sulle esigenze degli ospiti che vogliono che il prodotto preferito sia veramente corrispondente alle promesse.

#### *2.3.3 L'evoluzione dei consumi*

La congiuntura 1994 secondo l'Osservatorio turistico regionale segnala un incremento di presenze su valori medi del 5%. Il ritorno di clientela straniera ha investito il territorio locale, l'offerta turistica regionale e italiana. Le strutture ricettive hanno registrato il risultato più soddisfacente, grazie al generale contenimento dei prezzi. La spesa turistica si è contratta invece nel comparto extraricettivo della rete commerciale. Sono diffusi i fenomeni di pendolarismo, flussi turistici concentrati in ristrettissimi periodi, che coinvolgono solo limitatamente il territorio dell'Appennino forlivese. Permane la tendenza alla contrazione della durata media dei soggiorni, in linea con la voglia di fare più esperienze possibili. È quindi urgente creare soluzioni originali di richiamo turistico.

I flussi turistici verso l'Appennino provengono dalle province limitrofe, quindi il primo fattore di scelta è la vicinanza piuttosto che le caratteristiche del prodotto turistico, mentre i turisti italiani che scelgono una vacanza meno di prossimità si stanno orientando verso un modello di vacanza meno standardizzato e convenzionale. L'indagine Isnat-Trademark Italia, 1995 *dove vanno gli italiani in vacanza*, rileva come il 69% degli intervistati oggi preferisce andare in vacanza in posti nuovi piuttosto che ritornare in quelli già conosciuti. Si può fare leva su questo dato psicologico e comportamentale per promuovere un flusso di turisti dalla costa verso l'Appennino.

### **3. Le proposte**

#### *3.1. Un posizionamento per l'Appennino forlivese*

Identificate le tendenze del mercato rispetto ai flussi statistici e ai *desiderata* dei consumatori, si devono elaborare delle linee di indirizzo e di proposta. Occorre in primo luogo definire la propria identità, natura e caratteristiche. Veicolando di sé un'immagine specifica, dettagliata, si può puntare ad un riconoscimento efficace da parte del pubblico.

##### *3.1.1. L'immagine dell'Appennino forlivese nell'opinione pubblica*

L'Appennino forlivese costituisce un ambito turistico ricco di risorse, ma tra l'opinione pubblica non vi è questa ferrea convinzione. La vera identità di questo territorio non è mai stata proposta con la dovuta aggressività e articolazione. Per certi aspetti questo è un problema parallelo all'avvio di una politica di marchio. Innanzitutto, si deve evitare che la promozione comunichi un'infinita varietà di concetti di vacanza, si deve invece cogliere un punto di vista di fondo originale, un posizionamento di mercato su cui inserire tutti i programmi operativi.

Il principale elemento distintivo, ma di complementarità all'immagine della Romagna balneare, è quello del verde, dell'ambiente, si può quindi pensare a uno slogan del tipo *Appennino forlivese giardino della riviera*, per suggerire un nesso con la Riviera e favorire l'immagine di un territorio non estraneo, ma rassicurante e rilassante, grazie all'intreccio tra natura, acque termali, trattamenti di bellezza e proposte enogastronomiche, ricreative e culturali.

Sul mercato della Riviera, il prodotto *Appennino forlivese* deve essere spinto in modo coerente con la motivazione d'acquisto originaria del prodotto Costa, ovvero il divertimento organizzato, e come elemento di varietà dell'offerta balneare, saggio completamento del prodotto rivierasco. L'attenzione del cliente rivierasco è sul tutto organizzato, poi può rivolgersi alle peculiarità e alle specificità del territorio appenninico. Infatti questo turista ha già scelto una destinazione marina e può essere attirato sul territorio appenninico dalla varietà di offerta di una vacanza all'insegna del divertimento organizzato, poiché i consumatori comprano tipi di vacanza e non destinazioni.

### 3.1.2. *La centratura sull'ospite*

Le caratteristiche del prodotto dell'Appennino forlivese sono le seguenti: una forte proposta ambientale; un rinomato patrimonio termale; un tessuto urbano con buoni servizi di accoglienza e un'organizzazione turistica puntuale; una buona capacità ricettiva all'aria aperta, in agriturismo, in appartamenti e in eleganti alberghi; punti di eccellenza nella ristorazione e una capillare rete di ristoro nel territorio; un turismo tranquillo e varietà di proposte e soluzioni; la genuinità del rapporto con la popolazione.

A monte, il taglio comunicativo deve comunque comunicare in prima istanza l'importanza delle ragioni e delle motivazioni per cui si viaggia. Le destinazioni soffrono la maturità del mercato, appaiono tutte troppo simili le une alle altre, per fare esprimere una preferenza occorre stuzzicare desideri e appagarli. Si deve sottolineare l'esperienza che l'ospite può fare. Un'eventuale azione promo-commerciale mirata potrebbe riferirsi a diversi bisogni quali: la *qualità urbana*, *l'assenza di stress*, *l'animazione sul territorio*, *wilderness*.

Infatti la clientela richiede in primo luogo una soddisfacente qualità urbana e ambientale, cioè armonia di elementi naturali e produttivi. Dalla risposta a questo bisogno scaturiscono forme di turismo alternativo cui l'offerta dell'Appennino forlivese ha iniziato a rivolgersi.

Un punto forte dell'offerta locale è un contesto turistico moderato, privo di un clima frenetico da cui il visitatore cerca di fuggire. Il prodotto termale e il prodotto bellezza e cura del corpo, oggi alla moda, possono essere emblemi del contesto promozionale e comunicativo.

Uno degli elementi più ricercati dagli ospiti è l'intrattenimento. Uno spazio importante può essere dato dall'incontro con testimonianze etnografiche collegate alla storia, alla cultura e all'architettura del territorio. Un altro spazio può derivare da testimonianze artistiche ambientate in loco.

### 3.2. *La promozione del prodotto turistico locale*

Fornendo il quadro dell'attuale congiuntura regionale il Programma 1995 di promozione turistica dell'Emilia-Romagna elaborato dall'Apt indica che:

I dati segnalano una forte conoscenza sia diretta che di mercato delle località riconducibili all'ampia denominazione Adria, con un preciso riferimento proprio a quelle della nostra regione.

Per le differenti macro-aree, invece, si delinea ancora un mercato: sanitario-locale o turistico di medio raggio per le terme; essenzialmente di raggio ristretto per l'Appennino, pur se in fase di allargamento; più ampio, mutevole per le città in cui le motivazioni di affari e culturali appaiono largamente prevalenti.

Il bacino costiero risulta praticamente assente come generatore di flussi turistici verso l'Appennino. Infatti la limitata esperienza di consumo diretto del prodotto appenninico si affianca al limitato grado di conoscenza del territorio forlivese tra i turisti presenti in Riviera, per i quali l'Appennino forlivese è un prodotto turistico completamente nuovo. Altrettanto nuovo è il target del mercato della Riviera per l'Appennino forlivese.

Quindi va avviato un marketing di sviluppo, per cui è prioritario trasmettere informazioni di base a garanzia dell'esistenza di una realtà turistica concreta. In secondo luogo l'acquisto di questo prodotto deve essere possibile attraverso canali di vendita specifici e referenti certi e riconoscibili. Le priorità degli interventi promo-commerciali potrebbero essere: (a) distribuzione di messaggi e materiali pubblicitari; (b) costruzione di nuovi pacchetti; (c) attivazione di un sistema di vendita; il tutto sostenuto da un contemporaneo lancio di iniziative promozionali.

#### 3.2.1. *Gli strumenti promo-pubblicitari*

Molti strumenti di comunicazione riguardanti l'Appennino forlivese prodotti negli ultimi anni da soggetti pubblici e privati sono pregevoli. I depliant informativi presentano accuratamente le risorse caratteristiche del comprensorio. Le soluzioni grafiche ed editoriali di grande pregio e qualità contribuiscono a valorizzare l'offerta turistica locale.

Data la maturità e complessità del mercato turistico, i consumatori non sono guidati da bisogni semplicistici e ripetitivi, stabiliscono le loro preferenze in maniera destrutturata e frammentata. Quindi aumentano sia i consumi d'impulso che i consumi più ragionati. Infatti il consumatore ama

mostrare competenza e capacità di scelta. Per intercettare questo flusso di acquisti occorrono soluzioni di vendita che si rinnovano continuamente e un repertorio ricco e variegato di offerte, mantenendo lo stile dell'attuale promozione generale. Inoltre si devono impiegare le moderne tecniche di marketing diretto e la comunicazione promo-pubblicitaria va impostata e mirata sui singoli prodotti di nicchia che il territorio può esprimere e sui singoli target di mercato che si intendono conquistare.

La creazione di un certo numero di proposte e cataloghi tematici, costituisce un elemento decisivo di comunicazione mirata per la costa romagnola. Le peculiarità della zona da illustrare possono essere: la cura del corpo, la salute e la bellezza; la vita attiva e il trekking; la gastronomia tipica e l'artigianato; il turismo di culto ed l'architettura rurale; il cicloturismo; e l'ambientalismo. Nelle pubblicazioni dovranno essere sempre presenti indirizzi, numeri telefonici e fax dei soggetti, uffici, enti o aziende in grado di distribuire informazioni o vendere direttamente o indirettamente quanto richiesto. Infatti l'elemento di forza di un'azione promozionale è il suo ricondursi ad un meccanismo di vendita, il prodotto turistico non deve rimanere sullo sfondo, ma proporre la sua dimensione commerciale.

### *3.2.2. Le azioni più urgenti: informare e pubblicizzare*

Il compito più immediato è far sapere che l'Appennino forlivese ha un buon prodotto da presentare. La conoscenza del prodotto è condizione preliminare per poterne alimentare il desiderio e proporre l'acquisto. Purtroppo il dato di conoscenza di questo territorio e delle sue peculiarità turistiche è piuttosto carente tra i clienti della Riviera. Inizialmente sarebbe sufficiente informare il pubblico rivierasco delle tradizionali sagre paesane e degli spettacoli di intrattenimento programmati sull'Appennino.

I canali per la diffusione di questa conoscenza e l'incremento della notorietà dell'Appennino forlivese possono essere diversi: publiphono; autobus di linea dipinti, uffici informazione, alberghi, camping, dispenser autostradali, pubblicistica delle località di mare, manuale di vendita.

Per dialogare con la generalità dei turisti, con il grande pubblico individuale si può impiegare il publiphono, l'altoparlante che trasmette musica e informazione pubblicitaria sulla spiaggia, il mezzo che risulta più assimilabile all'etere, adatto per messaggi in lingua italiana e tedesca.

Altro strumento di massa è l'autobus di linea dipinto nella forma di murale. Il messaggio pubblicitario offre un quadro scenografico evocativo, stimola l'interessamento, poi esaudito dai mezzi cartacei distribuiti.

Un altro strumento è la depliantistica classica dislocata negli uffici pubblici di informazioni turistiche, oggi presente nella costa della provincia di Forlì, ma non delle province di Rimini e Ravenna. I depliant possono essere distribuiti direttamente negli alberghi e camping o, più agilmente, nei dispenser dei caselli autostradali, ma devono essere agili, lineari, possibilmente monografie tematiche relative ai singoli prodotti del territorio.

La pubblicistica locale cura edizioni e numeri straordinari dedicati espressamente ai turisti, anche in collaborazione con grandi sponsor, per informare sulle opportunità di intrattenimento e divertimento presenti sul territorio, che il turista difficilmente potrebbe reperire altrimenti.

L'informazione verso il trade impiega lo strumento classico del manuale di vendita, con tutte le informazioni necessarie per l'acquirente per programmare nei dettagli il suo pacchetto di offerta. Lo strumento si rivolge ai grossisti e dettaglianti, tour operator e bus operator, organizzatori di congressi e direttamente a grandi aziende.

### 3.3. *Segmentare e commercializzare*

#### 3.3.1. *La segmentazione del bacino di utenza*

Gli interventi rivolti al bacino di utenza della Riviera devono tenere conto della curva stagionale del movimento turistico, con proposte promozionali più aggressive in bassa stagione, mentre in alta stagione è opportuno intervenire solo per stimolare l'escursionismo e la ristorazione, e non il settore ricettivo che ha già il tutto esaurito.

È possibile individuare alcuni tra gli eterogenei segmenti di mercato presenti sulla riviera e definire prodotti meglio abbinabili (tab. 3.8).

Uno dei segmenti di riferimento per poter assicurare presenze turistiche in ambito ricettivo è quello dei gruppi, del turismo organizzato, veicolato sia da agenzie e tour operator che da organizzazioni più informali facenti capo a cral aziendali, gruppi sportivi e associazionismo. L'azione di vendita verso gruppi, che investe il *trade*, deve precedere la vacanza estiva e per questo è opportuno che si colleghi con la promozione regionale dell'intero Appennino dell'Emilia-Romagna.

#### 3.3.2. *Commercializzare soggiorni-vacanze*

Gli accordi con i grossisti potrebbero prevedere la creazione di pacchetti originali di offerta con una perfetta integrazione tra prodotti della costa e

Tab. 3.8 - Prodotti dell'Appennino forlivese abbinabili ai mercati della riviera romagnola

<i>Prodotti</i>	<i>Stranieri organizzati</i>	<i>Stranieri Individuali</i>	<i>Italiani individuali</i>	<i>Turismo sociale</i>
Escursioni panoramiche	•	•	•	•
Trekking, bici, cavallo		•	•	
Shopping e ristorazione	•	•	•	
Soggiorni climatici				•
Soggiorni cure termali	•	•		•
Week end fitness e salute	•	•	•	

prodotti originali dell'Appennino, per innestare sul soggiorno al mare un'interessante frequentazione dell'Appennino. Se si pensa al successo delle crociere che prevedono soste continue in più località, si vede come il turismo itinerante sia sempre più una realtà che i clienti sperimentano con i loro comportamenti di consumo.

I target di questa soluzione sono clienti con comportamenti innovativi, pionieri della vacanza attiva. Dovrebbero risultare centrali alcune fasce di pubblico femminile interessato alla cura del corpo, cui rivolgere lo slogan: *Dopo i giorni di mare perfeziona la tua abbronzatura nelle beauty-farm dell'Appennino.*

È opportuno contattare direttamente i tour operator stranieri e di rilievo nazionale che organizzano tutto il pacchetto di soggiorno, selezionando quelli che organizzano cataloghi a tema dedicati:

- al benessere (abbronzatura, cure termali, fitness);
- alla vacanza attiva (cicloturismo, sport, avventura);
- alla vacanza studio (lingue, artigianato artistico, alta gastronomia);
- al turismo naturalistico (tutela dell'ambiente);
- al turismo di culto (religioso e storico-culturale).

Con l'ingresso nei cataloghi a tema, il progetto di promo-commercializzazione non riguarderebbe più direttamente il cliente già in vacanza al mare, ma cercherebbe di suscitare *appeal* tramite una proposta congiunta di risorse solitamente acquistate in occasioni diverse, come il mare e le terme, o il mare e l'Appennino. Esperienze di questo tipo esistono già nel campo del turismo sociale.

### 3.3.3. Commercializzare escursioni

La formula dell'escursionismo si rivolge con efficacia sia ai turisti individuali che ai gruppi. Per l'utenza non intermediata da tour operator, occorrerebbe predisporre pacchetti in accordo stretto con operatori della

costa da gemellare all'iniziativa, come ad esempio i bus operator. Se la decisione d'acquisto scatta durante la vacanza si dovrà fare fronte a possibili problemi di prenotazioni e gestione della ricettività *last-minute*.

Con l'approccio ai clienti individuali si vuole conquistare l'attenzione di chi ha uno stile di vita attivo, aperto alla conoscenza, alla sperimentazione; amante dell'ambiente e della libertà di movimento. Tra essi innanzitutto gli stranieri di lingua tedesca, olandesi, belgi, anche scandinavi, una clientela orientata culturalmente verso una vacanza più mobile. Si possono attuare azioni per catturare spezzoni dell'escursionismo del fine settimana, con la consapevolezza della necessità di flessibilità organizzativa e capacità di proporre soluzioni di prodotto e di processo per assicurare un servizio rapido, efficiente, e sempre ospitale.

Nel settore delle escursioni i concorrenti dell'Appennino forlivese che attraggono enormi quantità di clientela dalla riviera sono soprattutto San Marino e Mirabilandia (tab. 3.9).

San Marino fa la parte del leone, favorita dalla vicinanza al bacino riminese, ma terminata la E 45 vi sarà una valida alternativa appenninica per i turisti. Mirabilandia, che ha avuto quasi 1 milione di visitatori nel 1994, prepara una nuova campagna di spot e con accordi commerciali con gli operatori turistici effettua prevendita a prezzi confidenziali agli albergatori.

Per vendere escursioni nell'Appennino forlivese ai turisti della riviera il canale commerciale più accreditato sono le agenzie e i bus operator, cui proporre precisi pacchetti di offerta: il Parco Nazionale, la diga, i castelli, i santuari, le case natali, i punti panoramici, le aziende agrituristiche, ecc. I prodotti venduti solitamente sono escursioni di una giornata senza pernottamento di cui beneficia solo la ristorazione del sistema ricettivo dell'Appennino forlivese. Prima e durante la stagione turistica, una rete diretta di promoter potrebbe raggiungere le agenzie e gli alberghi della costa, per organizzare il prodotto escursionistico, e altri soggetti che organizzano comitive, come le parrocchie, in quanto oltre Loreto e Assisi

Tab. 3.9 - Mappa delle escursioni programmate dalle agenzie della riviera

<i>Tipo</i>	<i>Destinazioni</i>
Castelli	San Marino, San Leo, Gradara
Città d'arte	Venezia, Ravenna, Firenze, Roma, Urbino
Turismo religioso	Loreto, Assisi, Gubbio
Turismo naturalistico	Frasassi
Parchi divertimenti	Mirabilandia, Atlantica, Italia in miniatura, Fiabilandia, Aquafan

potrebbero suscitare interesse anche le mete religiose dell'Appennino toscoromagnolo come Camaldoli e La Verna.

#### 3.3.4. *Costruire pacchetti*

Nella fase iniziale del progetto un'apposita organizzazione, l'attuale agenzia di promo-commercializzazione dell'Appennino forlivese, dovrebbe convenzionare le imprese interessate a promuovere la propria offerta. Occorre quindi confezionare pacchetti di visita e/o soggiorno da distribuire attraverso le agenzie di viaggio presenti sulla costa. All'acquisto verranno consegnati ai turisti alcuni *voucher* da utilizzare poi al momento del consumo, che potranno essere riferiti al singolo prodotto o a un vero e proprio *package* (sosta per il pasto, visita guidata ad un museo, passeggiata a cavallo, incontro con maestri ceramisti, ecc.). Gli acquirenti dei pacchetti riceveranno in primo luogo delle piantine geografiche con l'indicazione degli itinerari da seguire per le varie destinazioni.

Un elenco provvisorio di prodotti per la creazione di pacchetti turistici offre numerose opportunità per escursioni (tab. 3.10).

#### 3.3.5. *Mailing list degli escursionisti*

Per stimolare il flusso turistico si potrà agire sull'escursionismo raccogliendo gli indirizzi dei visitatori per avviare successivamente su questi soggetti delle campagne specifiche, mirate, di promozione per la

Tab. 3.10 - *Prodotti per la creazione di pacchetti turistici*

Ambiente	Parco nazionale, complesso forestale, sentieri, lago di Ridracoli, flora, biotopi, fauna.
Architettura	Chiese, santuari, eremi, oratori, abitazioni rurali isolate, piccoli insediamenti, mulini, castelli, torri, palazzi, dimore storiche.
Ingegneria	Diga di Ridracoli
Artigianato	Trasformazione di prodotti agricoli, lavorazione di prodotti tessili, erboristeria, essiccazione piante officinali, stampa su stoffa, lavorazione del legno, scalpellini.
Gastronomia	Alta gastronomia, agriturismo, ristoranti tipici, cantine e vini, prodotti enologici, prodotti alimentari tipici (formaggi, panetteria, insaccati), stand gastronomici, bed & breakfast, mezza pensione.
Sport	Equitazione, scuola di canoa, pesca, mountain bike, cicloturismo, trekking, corsa campestre, birdwatching, caccia fotografica, tennis, calcio, nuoto.
Tempo libero	Alberghi con beauty farm, locali da ballo, shopping, mercatini settimanali, uffici turistici, pubblicazioni specifiche, manualistica sui sentieri.
Eventi	Fiere, palio, sagre, manifestazioni folkloristiche, concerti
Attività culturali	Musei, mostre di pittura, concorsi fotografici, attività didattiche collegate ai centri visita al parco,

vendita della vacanza vera e propria sull'Appennino. La raccolta dei nominativi dei visitatori di passaggio, può avvenire tramite interviste e abbinando alla comunicazione pubblicitaria o informativa anche dei coupon per il potenziale cliente per richiedere documentazione. La raccolta degli indirizzi dei potenziali clienti permette di alimentare un sistema interno di marketing diretto.

#### 3.3.6. Circuiti di prodotto

Per agganciare segmenti di mercato composti da utenza individuale è possibile interagire con essi entrando in un circuito d'offerta *griffato*, di qualità. Sono interessanti due possibili filoni di intervento:

1. i *Bike Hotel*, per gli amanti delle due ruote;
2. lo *0-6 International Club*, per famiglie con piccoli al seguito.

Questi due *club di prodotto* costituiscono punti di riferimento per aziende ricettive interessate a specializzare la propria offerta secondo caratteri distintivi che già hanno presa sulla clientela. Inoltre costituiscono motivi per promuovere la vendita di soggiorni abbinati mare-monti, ma richiedono di disporre di adeguate attrezzature di buon livello da gestire nell'ottica di un servizio sicuro, soprattutto per il target delle famiglie.

#### 3.4. Iniziative promozionali

Per la promozione dell'area abbiamo analizzato 5 possibili spunti di lavoro da subito praticabili, in quanto si tratta di esperienze che altrove sono già state effettuate: il circuito dei parchi tematici, i collegamenti con la formula *Courtesy car*, i concorsi gratta e vinci, i tagliandi last minute, la promozione in collaborazione con località della Riviera e l'organizzazione di eventi.

Innanzitutto un canale per favorire flussi turistici verso il territorio dell'Appennino forlivese è dato dal circuito di parchi tematici, attivo sulla riviera da anni, e quindi dal richiamo promozionale esercitato sul pubblico dall'immagine di marchi già noti dell'Arcipelago delle Meraviglie: Italia in miniatura, Aquafan, Fiabiliandia, Delphinarium. Per gestire questa operazione si deve individuare un prodotto coerente e non sovrapponibile con gli altri. L'ideale sarebbe la diga di Ridracoli. Il meccanismo del circuito si basa su di una comune e coordinata azione promozionale. L'incentivo che stimola i consumi è il *bounce back*: la visita a un secondo parco del circuito a prezzo scontato, attraverso il ritiro del biglietto usato per la visita del primo parco.

In secondo luogo la propensione dei consumatori europei a selezionare viaggi attraverso l'intermediazione di tour operator e bus operator è in aumento. Questi turisti si muovono quindi con l'aereo, il treno o il bus, non con l'autovettura privata ed è possibile invitarli a effettuare visite nell'entroterra con la formula *Courtesy car*, che favorisce l'incontro con il territorio, abbinata a precisi itinerari di viaggio e a pacchetti di offerta multiprodotto. L'interlocutore privilegiato potrebbe essere dato dal segmento di clientela che arriva in Riviera con il vettore aereo. Un'esperienza pilota è *Toscana chiavi in mano*, avviata dalla Regione Toscana in collaborazione con Hertz e Piaggio. Un'ipotesi è quella di perfezionare una convenzione tra l'ente di promozione turistica, una società di autonoleggio e una casa automobilistica, per avere tariffe di noleggio economiche; creare sinergie fra le tre aziende per la promozione del marchio e lo spazio sui mass media; personalizzare il messaggio pubblicitario attraverso il marchio dell'Appennino forlivese sulle vetture; utilizzare i veicoli solo per raggiungere l'Appennino forlivese grazie a un forte sconto sulla tariffa applicata alla partenza concesso da un ufficio turistico apposto sul territorio. I turisti troveranno a disposizione cartine con itinerari tematici, indicazioni per il trekking, elenchi delle strutture ricettive e ristorative e informazioni sul territorio. Il programma dovrebbe essere promosso presso i tour operator stranieri che vendono i soggiorni al mare.

Un terzo spunto viene da un gioco-scommessa che ripeta il meccanismo del *Gratta e vinci*, che costituisce un'azione promozionale semplice e di sicuro impatto popolare. I primi a lanciare l'iniziativa abbinata al mercato della vacanza sono stati gli operatori turistici di Lignano Sabbiadoro in Friuli Venezia Giulia. La novità di questa esperienza non è nel gadget-premio al cliente in arrivo, ma a livello promo-commerciale nella capacità di catturare l'attenzione di chi deve decidere l'acquisto. Il gadget smuove l'apatia del mercato rispetto alla concorrenza di destinazioni molto simili, usando una ragione banale ma ben memorizzabile.

Sempre sul piano promozionale immediato un ulteriore strumento è la pubblicazione e distribuzione in riviera di un fascicolo o giornalino che riporti esclusivamente tagliandi sconto per l'acquisto di prodotti e servizi a prezzi promozionali nelle località dell'Appennino forlivese. Ciascuna azienda interessata ad entrare nella pubblicazione segnalerà le proprie offerte. L'albergatore ha la possibilità, sulla base dell'andamento delle prenotazioni delle settimane a venire, di formulare offerte a tariffe *last minute*, da offrire ai primi arrivati con tagliando, per raggiungere un certo livello di occupazione delle camere o per convogliare l'arrivo dei clienti in

momenti precisi della stagione o settimana. Tutti gli operatori con il programma *last minute* e l'offerta di una limitata serie di prodotti a un prezzo speciale possono stimolare in modo insolito flussi di clientela sul punto vendita, che guadagna notorietà, contatti e indirizzi per azioni future, senza deprezzare l'intera offerta, turistica o commerciale.

Ancora un ulteriore esempio di collaborazione nella promozione è dato dall'azione del Consorzio d'area di viale Ceccarini di Riccione, che ha lanciato l'iniziativa *Interni romagnoli* per valorizzare la località balneare nella bassa stagione, puntando sulla risorsa dell'entroterra abbinata allo shopping. Le iniziative di animazione, si svolgono infatti a Riccione e nei piccoli centri dell'entroterra riccionese, raggiungibili con l'autovettura o percorrendo itinerari cicloturistici costruiti avendo cura di valorizzare tutte le piccole ricchezze artistiche, gastronomiche ed artigianali del territorio. Uno stand a Riccione permette agli ospiti di incontrare direttamente l'offerta dell'entroterra: dai depliant fotografici a una vasta gamma di informazioni, ai prodotti tipici. Non c'è antagonismo tra i due territori e si possono avviare forme di collaborazione e gemellaggio che possano dare luogo a sinergie e vantaggi reciproci. Anche l'Appennino forlivese può dare vita a momenti di presenza promozionale non convenzionale, come nei progetti dell'Agenzia promo-commerciale dell'Appennino romagnolo *L'altra Romagna*.

Infine, oltre alle azioni promozionali specifiche, è possibile raggiungere notorietà sulla riviera attraverso la creazione di eventi significativi. Bisogna però distinguere tra azioni di intrattenimento dei presenti e azioni promozionali per attrarre nuovi visitatori. Un caso cui riferirsi è quello di Saludecio, piccola località dell'entroterra riminese. Qui l'*Ottocento* è il filo ispiratore di una grande kermesse folcloristica nella quale l'intero paese riesce a darsi un'identità rara indossando splendidi abiti ottocenteschi. Il nocciolo del successo è dato dall'identificazione piena e univoca di un bacino di domanda su cui muoversi, quello dei turisti in riviera, e dalla scelta, difficile, di un tema monografico non ripetitivo, adeguato per creare prodotti e predisporre pacchetti di offerta.

### 3.5. *Per continuare un lavoro*

Il turista di oggi desidera soggiornare bene e mangiare meglio, avere luoghi da vedere e attività da svolgere, cose da toccare e ancora più da comperare, spazi per incontrarsi e gente con cui divertirsi, risorse per il benessere e soluzioni per la salute. L'Appennino forlivese ha vocazione

all'ospitalità e una buona offerta da porre sul mercato. È importante proporre un'immagine più commerciale e più socievole di questa destinazione, un'immagine più urbana, per la disponibilità e affidabilità di servizi e attrattive, non in contrasto con la centralità della risorsa ambientale. L'Appennino forlivese a questo punto deve concentrare i suoi sforzi sulla commercializzazione dei suoi prodotti, ripensando gli strumenti e le tecniche per dare continuità all'importante lavoro promozionale e trarne i dovuti risultati.

## 4. I SERVIZI DI INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA TURISTICA IN EMILIA ROMAGNA

### 1. Presentazione

L'applicazione della lr. 1993, n. 28 pone le condizioni per un riesame delle competenze pubbliche e private in materia di promozione e commercializzazione dei servizi turistici nel territorio. Lo stimolo rappresentato dai finanziamenti per progetti di qualità, il sostegno ad iniziative promozionali e ai servizi di accoglienza e informazione sono un'occasione importante per la ricerca di soluzioni innovative anche sull'assetto organizzativo interno e sulle relazioni di sistema dei servizi di informazione e accoglienza turistica denominati Iat.

Per un settore come il turismo regionale, che in parte è considerato già un prodotto maturo e in parte invece ha risorse poco valorizzate e conosciute, l'elaborazione di proposte turistiche in grado di soddisfare le esigenze sempre più complesse dei consumatori e delle organizzazioni degli operatori non può trascurare il ruolo strategico che possono assumere oltre 100 sportelli di informazione distribuiti nel territorio regionale.

L'obiettivo di questa indagine è raccogliere informazioni descrittive in merito al loro funzionamento attuale e orientare così le scelte future sul sistema informativo turistico e sulle esigenze di coordinamento regionale di queste strutture. Si vogliono quindi conoscere le caratteristiche operative, il modello organizzativo e gli altri parametri essenziali, necessari per tracciare dei profili di questi servizi, sulla base delle esigenze e caratteristiche locali. Con il contributo degli operatori e i dati empirici raccolti nel corso di questo viaggio nei servizi di informazione, si vuole fornire un contributo utile alla riflessione sul ruolo e il servizio reso attualmente da queste strutture e quello ipotizzabile nelle nuove politiche di promozione turistica della Regione. L'indagine ha le caratteristiche di un censimento, più qualitativo che quantitativo, delle diverse situazioni in cui operano questi servizi, interfaccia preziosa tra il sistema turistico locale e i clienti, ed è stata

Tab. 4.1 - Iat costituenti il campione dell'indagine (\*)

01. Bologna, p.zza Maggiore	14. Lido Nazioni (Fe)
02. Porretta Terme (Bo)	15. Lido Estensi (Fe)
03. Modena	16. Ravenna, v. Salara
04. Pavullo nel Frignano (Mo)	17. Lido di Savio (Ra)
05. Reggio Emilia	18. Pinarella di Cervia (Ra)
06. Castelnuovo nei Monti (Re)	19. Milano Marittima (Ra)
07. Parma	20. Forlì
08. Salsomaggiore Terme (Pr)	21. Cesenatico (Fo)
09. Borgo val di Taro (Pr)	22. Bagno di Romagna (Fo)
10. Piacenza	23. Rimini, P.le Fellini
11. Bobbio (Pc)	24. Igea Marina (Rn)
12. Ferrara, C.so. Giovecca	25. Riccione, p.le Ceccarini (Rn)
13. Comacchio (Fe)	26. Cattolica (Rn)

(\*) Altri Iat visitati: Rimini - stazione FS, Viserba (Rn), Porto Garibaldi (Fe), Bologna - stazione FS, Bellaria (Rn)

condotta nei mesi di agosto e settembre 1994 su un campione rappresentativo di 26 servizi della regione. Sono state condotte interviste semi-strutturate con questionario a operatori e coordinatori dei servizi e sono stati raccolti materiali documentari sia cartacei che fotografici sugli Iat del campione.

Il criterio seguito per l'individuazione dei 26 Iat (Tab. 4.1) è stato quello della rappresentatività degli "ambiti territoriali turisticamente rilevanti"(lr. 1993, n. 28; art.5).

## **2. La distribuzione delle competenze istituzionali previste dalla lr. 1993, n.28 e il ruolo dei servizi di informazione**

Nella ridefinizione delle competenze in materia di promozione, organizzazione delle risorse e dei servizi turistici, la lr. 1993, n. 28 stabilisce che la gestione ordinaria dei centri di informazione ed accoglienza turistica (Iat) compete ai Comuni.

La Regione, nella ripartizione delle risorse finanziarie disponibili di provenienza statale e regionale, garantisce i fondi da destinarsi alle Province anche per il funzionamento degli Iat già istituiti alla data di entrata in vigore della legge (artt. 4 e 30). In merito alle funzioni degli enti territoriali, alle Province è delegato "l'esercizio delle funzioni amministrative relative alla programmazione e coordinamento delle attività di promozione e propaganda turistica ed il coordinamento dei servizi turistici di base dei Comuni" (art. 14), in accordo con quanto previsto dalla l. 1990, n. 142; art. 14. Ai

Comuni sono delegate le funzioni amministrative relative all'espletamento dei "servizi turistici di base di informazione ed accoglienza turistica" (lr. 1993, n. 28; art. 16). L'Apt regionale, azienda di promozione turistica istituita quale "organismo tecnico operativo e strumentale della Regione Emilia Romagna" (art. 6) ha il compito di "provvedere alla istituzione ed il coordinamento a livello regionale, di un sistema a rete di Uffici di informazione e accoglienza turistica (Iat)" (art. 6, c. 7). L'Apt può istituire nuovi uffici Iat negli "ambiti territoriali turisticamente rilevanti" (art. 5), nonché affidarne la gestione, previa convenzione, ai Comuni, ad associazioni di enti locali, associazioni turistiche pro loco, organismi associativi e di sviluppo turistico (art. 19, c. 2).

I Comuni quindi possono gestire "servizi turistici di base", che sono coordinati dalle Province all'interno del piano provinciale di iniziative e promozione turistica, mentre gli Iat, definiti quali veri e propri "Centri locali per le attività di informazione ed accoglienza turistica", sono competenza dell'Apt (lr. 1993, n. 28; art. 19) che può intervenire anche nel merito delle caratteristiche organizzative e dei contenuti.

Inoltre nelle aree di sviluppo turistico (ai sensi della lr. 1988, n. 39) questi organismi associativi degli enti locali (consorzi o società miste), ovvero società d'area (lr. 1988, n. 32; art. 41), possono gestire centri di promozione e commercializzazione di prodotti turistici, nonché esercitare attività di informazione e accoglienza turistica previa l'apposita convenzione coi Comuni, le Province, l'Apt.

La lr. 1993, n. 28, indica tre diversi profili di uffici di informazione:

1. servizi turistici di base;
2. Iat;
3. centri promozione e commercializzazione.

Questi tre diversi tipi di uffici rimandano ad una sorta di gerarchia di obiettivi e competenze, dall'informazione di base, alle funzioni più complesse quali la promozione turistica, all'esercizio di funzioni commerciali per prodotti e pacchetti turistici locali. Nel definire una nuova impostazione delle funzioni di informazione al turista la lr. 1993, n. 28 si limita a ridistribuire competenze amministrative e a consentire nuove possibilità di collaborazione tra pubblico e privato. Costituisce quindi per gli amministratori locali un riferimento utile alla gestione dell'esistente, ma non da indicazioni di merito sulla forma di attivazione dei servizi di informazione e non descrive gli obiettivi, le caratteristiche di funzionamento, i criteri e gli standard di esercizio dei differenti servizi.

Dall'assenza di indicazioni, derivano alcuni problemi di recepimento in sede locale della normativa e si crea la necessità di giungere in breve tempo ad una chiarificazione sulla competenza per la definizione delle caratteristi-

che organizzative della tipologia dei servizi. Infatti, ricade sulla Regione il compito di disciplinare sul piano legislativo i compiti, le funzioni e le forme di coordinamento delle attività delle aziende di promozione turistica (l. 1983, n. 217, art. 4). L'Apt, che ha natura pubblica, gode solo di autonomia amministrativa, subordinata a una serie di autorizzazioni e controlli di legittimità e di merito, come strumento al servizio della Regione (C. cost. 1988, n. 440). Essa costituisce persona giuridica pubblica, con autonomia amministrativa e funzionale, i cui compiti spaziano dalla promozione e propaganda alla valorizzazione del territorio, collabora mediante proposte alla programmazione regionale dell'organizzazione ed incremento del turismo e mantiene rapporti di cooperazione e di informazione con gli enti locali. Come soggetto delegante la Regione ha la funzione (dpr. 1977, n. 616; art. 56) di autonomia politica su tutti i "servizi, le strutture e le attività, pubbliche e private, riguardanti l'organizzazione e lo sviluppo del turismo regionale".

Considerando la suddivisione operata dal dpr. n. 616, che identifica il turismo come disciplina inerente soprattutto lo sviluppo economico, si può preconizzare un ruolo di maggiore autonomia del Comune nell'ambito dei servizi turistici e riconoscere nei territori dove gli interessi locali sono prevalentemente turistici, una diversa tutela. In questa direzione si muove anche la recente disciplina sull'ordinamento delle autonomie locali (l. 1990, n. 142, art. 4 e 5).

Attualmente anche in sede di approvazione degli indirizzi e direttive generali, allegati al "Piano regionale di promozione turistica 94-96" approvato dal Consiglio regionale il 18 maggio 1994, la Regione non affronta il problema di quali standard di servizio devono essere forniti dagli Iat e nemmeno indica un percorso di lavori (obiettivi, scadenze, strumenti, criteri ecc.) per giungere all'istituzione e riqualificazione della rete di uffici esistente, entro i termini del piano regionale. Nell'unico punto del Piano dove si entra nello specifico si afferma che l'Apt "concederà le modalità operative (coi Comuni) per attivare un coordinamento di livello generale dei servizi locali di informazione con un'armonizzazione dei messaggi e degli strumenti di comunicazione ai fini della costruzione di un'immagine complessiva unitaria dell'offerta turistica dell'Emilia Romagna" (art. 4.1.1.). Dal punto di vista normativo in merito agli Iat la l. 1993, n. 28 riproduce la suddivisione delle competenze istituzionali già della l. 1986, n. 2 e prima della legge quadro sul turismo l. 1983, n. 217. La nuova situazione di programmazione turistica auspicata dalla l. 1993, n. 28 non rende più possibile protrarre ulteriormente la frammentarietà della rete, tale solo quantitativamente e geograficamente, degli uffici di informazione.

In assenza di strumenti di riferimento, quali una direttiva regionale o un protocollo d'intesa tra enti locali e Apt, diventa difficile garantire certi parametri di funzionamento, quali gli orari di apertura e la qualificazione del personale, in una logica di coordinamento e armonizzazione dell'immagine regionale. A questo proposito, l'Unione Europea ha finanziato il progetto Euro Tour Information & Booking, per l'elaborazione e la definizione degli standard minimi comuni di funzionamento di una rete di servizi di informazione turistica dislocati in Italia, Francia, Gran Bretagna, Spagna. Se si vogliono considerare gli Iat parte integrante degli strumenti di azione locale e regionale di promozione turistica e considerando diversi livelli di organizzazione e complessità dei servizi, possiamo prospettare per gli Iat un ruolo importante nel sistema dell'offerta, ruolo destinato a qualificarsi ed interagire efficacemente con l'evoluzione della domanda di informazione e del sistema dei servizi turistici. Le iniziative degli enti locali e degli operatori per la qualificazione del turismo potrebbero avvalersi di una rete di servizi strategicamente essenziale. L'informazione e le politiche di comunicazione diventerebbero così uno dei cardini delle strategie promozionali della Regione, assumendo il cliente come riferimento primario nell'elaborazione delle politiche di marketing e nell'organizzazione delle funzioni dei servizi.

In sintesi questa prospettiva, adottata anche nella lettura dei dati di questa indagine, identificherebbe gli Iat come veri e propri servizi evoluti, in grado di esprimere specifiche capacità nello scambio complesso di bisogni tra domanda e offerta turistica. Si porrebbe quindi la necessità di definire quello schema di contenuti (politica dell'informazione e dell'accoglienza) che fino ad ora non è stato esplicitato chiaramente e di elaborare una proposta conseguente di modellistica che esamini in dettaglio le caratteristiche dei servizi.

Il lavoro svolto con questa indagine è un primo contributo, anche perché già nel "Piano Regionale di promozione turistica 94-96" si indica l'informazione al turista come elemento centrale della politica regionale di promozione. Nella logica della soddisfazione del turista, una serie di funzioni richiedono nuova attenzione anche in ottemperanza alle disposizioni legislative (l. 1990, n. 142 e L. 1992, n. 421); e alle direttive Cee sui diritti dei consumatori, tra cui la 90/314/Cee. Il diritto di informazione, il diritto di cittadinanza, la trasparenza dell'attività amministrativa e la partecipazione dei cittadini dovranno trovare un'ampia corrispondenza in servizi quali gli Iat e in tutta l'organizzazione interna ed esterna superando l'impostazione localistica della loro gestione.

### 3. La localizzazione degli Iat nel territorio e la comunicazione esterna

L'art. 9 della lr. 1986, n. 2 (abrogata dalla lr. 1993, n. 28) affermava che "le Aziende di promozione turistica possono istituire previo nulla-osta della Regione, propri uffici di informazione e accoglienza turistica ad apertura annuale o stagionale, denominati Iat, nei comuni inclusi nell'ambito turistico di competenza ... e in località non ricomprese nei rispettivi ambiti, in particolare su autostrade, nei porti e negli aeroporti". Fra tutti gli oltre 100 Iat operativi al mese di agosto 1994 (26 visitati durante l'indagine) solo uno è stato istituito presso un aeroporto (il G. Marconi di Bologna, in corso di ristrutturazione), uno all'interno della stazione centrale di Bologna, alcuni presso monumenti (come l'Abbazia di Pomposa (Fe) e il Castello di Canossa (Re)) e la maggior parte in uffici di palazzi storici, presso gli edifici municipali collocati nel centro storico (21 nel campione) o nelle aree residenziali e commerciali di maggiore frequentazione turistica (5 nel campione).

Questo dato in sé poco significativo va esaminato in dettaglio. Altri fattori concorrono a dare efficacia alla collocazione del servizio tra cui la visibilità esterna, la facilità di accesso e gli elementi di orientamento nella ricerca dello Iat nel territorio. I turisti dovrebbero incontrare uno spazio informazioni in modo quasi automatico. Per la migliore collocazione di uno Iat nel territorio occorre valutare una serie di fattori specifici di quel territorio. Tre dei 21 Iat collocati in aree centrali sono poco o nulla identificabili dall'esterno. Alcuni, sono al primo piano, ciò che ne compromette l'accesso e il richiamo promozionale di una vetrata visibile dalla strada. Per quanto riguarda il riconoscimento, solo 10 Iat espongono il cartello con l'esatta definizione e il relativo marchio approvato dalla Regione (lr. 1993, n. 28; art. 19). Più della metà degli Iat regionali non espone alcun marchio distintivo, o si presenta con una denominazione diversa per ogni territorio e spesso contraddittoria anche nella stessa provincia. Risulta evidente che la rete di questi servizi si è sviluppata negli anni senza seguire un indirizzo omogeneo a cominciare dalla definizione semantica. Si può obiettare che marchio e logotipo scelti dalla Regione non sono soddisfacenti e che l'esperienza maturata negli uffici di informazione della riviera romagnola è sicuramente molto utile per valutare il grado di efficacia dei simboli di riferimento degli Iat, ma a undici anni dalla legge quadro sul turismo (L. 1983, n. 217), che aboliva gli enti provinciali per il turismo, ritroviamo ancora oggi uffici di informazione denominati Ept.

Sviluppare un'immagine chiara di un'idea di servizio e di un marchio è un processo che richiede tempo e coerenza nelle strategie complessive di promozione. Le problematiche della comunicazione non si riducono a una

etichetta, ma coinvolgono l'intera struttura organizzativa interna ed esterna del servizio che rende efficace ed efficiente il rapporto con il cliente-turista. La relazione con il turista inizia molto prima del suo ingresso nel servizio di informazione. In un territorio che non conosce, il turista va agevolato nell'individuazione dei segnali che lo possono condurre allo Iat, ma spesso i vigili urbani non sanno dell'esistenza di questi servizi. Se un turista ha una mappa turistica non è detto che vi trovi pubblicato l'indirizzo dell'ufficio informazioni e soprattutto che lo trovi posizionato con un simbolo sulla mappa e che siano indicati gli orari di apertura, inoltre nel computer del servizio 12 della Sip sono pochissimi gli Iat registrati autonomamente come servizi di informazione turistica.

Visti dall'esterno, molti Iat sono molto anonimi, specie quelli dell'Appennino. La comunicazione esterna è affidata ad un'unica vetrina dove vengono appesi dei manifesti e l'identificazione del servizio è affidata unicamente ad una piccola targa appesa al muro e alla creatività dell'operatore. Nessun intervento esterno è stato realizzato allo scopo di promuovere l'immagine sia della facciata che dello spazio circostante. Ove non esistono vincoli architettonici e c'è spazio si dovrebbe curare l'arredo esterno, creare uno spazio sosta e consultazione che rappresenterebbe anche un prolungamento esterno dell'ufficio, spesso abbastanza angusto. Una delle ragioni che spiegano l'inadeguatezza d'immagine di questi servizi, è la scelta sbagliata della sede. Una volta garantita la centralità dell'ubicazione non sembra che siano state affrontate altre valutazioni di impatto con il pubblico, come la funzionalità e l'estetica.

La complessa materia dell'informazione e dell'organizzazione necessaria per gestirla e promuoverla seguendo moderne tecniche di comunicazione d'azienda e di marketing risultano estranee e lontane alla cultura prevalentemente amministrativa con cui molti enti pubblici e associazioni di categoria gestiscono la promozione turistica.

#### **4. L'informazione sugli Iat nel materiale promozionale a stampa**

Abbiamo riscontrato che esistono dodici differenti definizioni degli uffici di informazione e accoglienza turistica nella regione. Descriviamo ora i diversi modi in cui sono presentati gli Iat attraverso una disamina delle pubblicazioni cartacee (guide, depliant, brochure, piantine) distribuite ai turisti e agli operatori delle pubbliche amministrazioni, disponibili presso gli Iat al momento dell'indagine.

Gran parte di queste pubblicazioni sono uscite quest'anno (1994) ancora con i vecchi marchi delle Apt. Abbiamo cercato nelle pubblicazioni le

seguenti informazioni: (1) marchio; (2) logotipo e denominazione; (3) indirizzo; (4) stagionalità; (5) orari e giorni di apertura. Non c'è una sola pubblicazione che indichi tutte e cinque queste informazioni insieme. Tutta una serie di pubblicazioni non indicano alcuna informazione sugli Iat del proprio territorio o pubblicano solo alcune informazioni erronee o talmente parziali e inserite in testi generici da rendere quasi impossibile la loro ricerca da parte di un turista medio. Queste scarse e incerte informazioni sulla rete degli Iat sono poi presentate con grande avarizia di spazi fra gli indirizzi vari e i numeri utili.

Alcune città come ad esempio Modena, Reggio Emilia, il circondario di Rimini, Parma, Ravenna, hanno avviato una politica di comunicazione che ha già portato ad un coordinamento dell'immagine delle diverse pubblicazioni cartacee. Per il turista sono ben visibili i diversi prodotti turistici del territorio e grazie alle specifiche guide può organizzarsi anche itinerari personalizzati. In queste linee di prodotti a stampa con formati e impaginazioni quasi uniformi è anche più agevole reperire le informazioni utili, spesso selezionate in modo mirato in funzione del prodotto turistico da promuovere e presentate con soluzioni grafiche studiate per facilitarne la ricerca e la consultazione. Alcuni operatori intervistati indicano tra le esigenze di miglioramento della funzionalità del servizio l'aggiornamento del materiale cartaceo per la distribuzione, che deve tenere conto anche delle esigenze informative degli utenti e dei consigli degli operatori di sportello in merito alle sue caratteristiche. Ma nella moltitudine di pubblicazioni esclusivamente promo-pubblicitarie, prive di alcuna informazione utile per il turista, l'eventuale visitatore è come se non esistesse.

L'offerta di informazione è una componente della moderna pubblicità, perciò crediamo che il materiale cartaceo realizzato per la promozione in sede locale debba essere pensato come reale strumento di comunicazione con il turista, capace anche di fornire supporto ed integrazione al ruolo di accoglienza e informazione diretta dello Iat, che specialmente in alta stagione non sempre riesce a far fronte al meglio alla domanda.

## **5. Lo spazio, gli arredi e la comunicazione interna**

Tra i 26 servizi visitati, quello di Ferrara in Corso Giovecca è il più recente come progettazione (1994), quelli di Forlì (1956), Piacenza e Salsomaggiore (1960) sono i più vecchi. Considerando l'anno di apertura nell'attuale configurazione, otto Iat sono stati aperti prima del 1975 e diciotto dopo il 1980. Per quanto riguarda le dimensioni del front office

Tab. 4.2 - Le dimensioni del servizio (mq superficie)

<i>Iat</i>	<i>Totale</i>	<i>Front Office</i>	<i>Back Office</i>
Bologna, p.zza Maggiore	70	16	35
Porretta Terme (Bo)	35	9	26
Modena	30	6	20
Pavullo nel Frignano (Mo)	9	9	-
Reggio Emilia	50	12	8
Castelnuovo nei Monti (Re)	32	16	16
Parma	150	23	22
Salsomaggiore Terme (Pr)	290	27	95
Borgo val di Taro (Pr)	15	13	-
Piacenza	28	20	-
Bobbio (Pc)	32	30	-
Ferrara, C.so. Giovecca	75	21	25
Comacchio (Fe)	35	15	10
Lido Nazioni (Fe)	17	12	-
Lido Estensi (Fe)	65	24	8
Ravenna, v. Salara	90	24	21
Lido di Savio (Ra)	50	35	15
Pinarella di Cervia (Ra)	32	25	-
Milano Marittima (Ra)	33	28	5
Forlì	70	20	25
Cesenatico (Fo)	180	40	36
Bagno di Romagna (Fo)	70	22	48
Rimini, P.le Fellini	270	55	150
Igea Marina (Rn)	28	24	-
Riccione, p.le Ceccarini (Rn)	50	20	25
Cattolica (Rn)	250	45	70
Media	79	22,7	25,3

Tab. 4.3 - Ripartizione del campione per dimensione del front office

<i>Dimensione</i>	<i>n. Iat</i>	<i>% cum.</i>	<i>Dimensione</i>	<i>n. Iat</i>	<i>% cum.</i>
Fino a 10 mq	3	11,0	da 21 a 30 mq	10	84,6
da 10 a 15 mq	4	26,9	da 31 a 50 mq	3	96,1
da 16 a 20 mq	5	46,1	più di 50 mq	1	100,0

(tab. 4.2), cioè lo spazio riservato ai turisti nello Iat, tre servizi ne hanno meno di 10 mq e solo uno più di 50 mq (tab. 4.3).

Ricordando il valore relativo che assumono i dati percentuali in un'indagine campionaria con solo 26 casi, va sottolineato che oltre l'84% degli Iat visitati riceve il pubblico in uno spazio inferiore a 31 mq. In media

Tab. 4.4 - Ripartizione del campione per tipologia delle configurazioni dello sportello di accoglienza

Configurazione dello sportello	n. Iat
Banco con piano alto (tipo reception):	16
Scrivania con sedute (tipo ufficio tradizionale):	3
Scrivania modulare bassa con stazione PC e sedute (tipo isola):	7

le dimensioni del front office sono di 22,7 mq su una superficie totale media degli Iat di 79 mq. Nei 5 Iat con più di 100 mq di superficie totale, gli spazi sono molto sbilanciati a favore delle funzioni amministrative e di organizzazione interna delle iniziative promozionali, mentre 6 Iat su 26 sono costituiti esclusivamente dal front office, senza altri spazi per organizzativi.

L'ampiezza dello spazio è uno degli indicatori della funzionalità del servizio e va rapportato ai diversi modi in cui è organizzata l'informazione interna e alla configurazione dell'arredo. Ogni servizio per dimensioni, arredo e organizzazione si presenta al pubblico in modo particolare. Il modello di sportello che prevale in regione è quello realizzato intorno ad un banco alto di tipo reception. Anche se mancano vere e proprie barriere di cristallo tra operatore e utente, non vi è dubbio che questo arredo condiziona tutto lo stile del servizio (tab. 4.4).

Alcuni servizi dimostrano come un lavoro di progettazione dell'arredo rende più agevole la comunicazione con il turista. In altri il banco è stato concepito come barriera per dividere lo spazio del turista dallo spazio dell'operatore, che ne risulta protetto assieme alle sue informazioni. Forse si voleva favorire l'operatore nel controllo della relazione, centrandola esclusivamente sulle risposte chiuse che scoraggiano progressivamente il dialogo. Il servizio risulta imperniato sulla figura dell'operatore che governa le informazioni dall'interno del suo spazio e da ciò ottiene sicurezza, rimanda ad una prassi di gestione gerarchica tipica dell'ufficio amministrativo. Sarebbe oggettivamente più difficile negare all'utente la possibilità di avere certe informazioni se questi potesse consultare autonomamente il materiale, appositamente organizzato e trattato per l'autoconsultazione.

In questi ultimi anni stiamo assistendo al proliferare di progetti e servizi che vedono gli enti pubblici e gli uffici decentrati dello Stato modificare e ridefinire completamente la loro organizzazione e i processi di relazione col cittadino, privilegiando la trasparenza dell'informazione. A maggior ragione tali principi devono venire adottati nell'organizzazione dei servizi di informazione e accoglienza turistica. Va ricordato l'interessante progetto di servizio polifunzionale del comune di Ferrara che prevede, in un ambiente

Tab. 4.5 - Le dotazioni di attrezzature tecniche degli Iat del campione

Telefono	26	fotocopiatrice	(*) 15
Fax	14	Videotel	3
Segreteria telefonica	5	Tv	2
Pc e stampante	20	Macchina da scrivere	9

(\*) Di cui 4 fuori dalle strutture Iat

accogliente, tre postazioni operatore di tipo a isola, un deposito di oggetti personali in armadietti, il noleggio di biciclette, bacheche per autoconsultazione. Al contrario alcuni Iat stagionali come Lido delle Nazioni, Porto Garibaldi, Lido di Savio, Pinarella di Cervia e Igea Marina, con una dotazione minima di arredo e di attrezzatura d'ufficio, sono dei baluardi istituzionali di informazione di fronte all'assalto dei turisti. Questi servizi, così come altri Iat annuali, come ad esempio quelli di Pavullo, Bobbio e Borgotaro, ci ricordano l'importanza di giungere in breve tempo a definire gli standard minimi per il funzionamento degli Iat in regione (tab. 4.5).

Indipendentemente dai mezzi economici a disposizione, dalla collocazione geografica e dall'offerta turistica, che contribuiscono certo alla determinazione della tipologia del servizio, occorre introdurre la condizione di trasparenza dell'informazione e il bisogno di comunicare del turista come elementi caratteristici della progettazione di uno spazio ideale di Iat. Infatti non si entra sempre nel servizio con domande specifiche che richiedono risposte codificate, si entra anche per curiosare e cercare per associazione ed approssimazione le risposte ai propri bisogni.

Un luogo destinato alla comunicazione con il turista deve suggerire la sensazione di partecipare alla ricerca dell'informazione e deve avere nella percezione dell'utente caratteri di novità, praticità, accoglienza, polivalenza e flessibilità, utilità, creatività, discrezionalità, sicurezza, funzionalità, chiarezza e trasparenza.

## 6. Orari di apertura

La tipologia delle fasce orarie di apertura è ampia e varia tra le province e tra gli Iat della stessa provincia (tab. 4.6).

Tab. 4.6 - Orari di apertura estivi degli Iat dei capoluoghi di provincia

Capoluogo	Orario	
Piacenza	9,00 - 12,30 16,00 - 18,30	lun. - sab. giov. pom. chiuso
Parma	9,00 - 12,30 15,00 - 17,00	lun. - ven. 09,00 - 12,30 sab..
Reggio E.	8,30 - 12,30 14,30 - 17,30	lun. - sab.
Modena	9,00 - 12,30 15,30 - 18,30	lun. - ven. 09,00 - 12,30 sab.
Bologna	9,00 - 19,00	lun. - sab. 09,00 - 13,00 dom.
Ferrara	9,00 - 19,00	lun. - sab. 09,00 - 13,00 dom.
Ravenna	9,00 - 18,00	lun. - dom.
Forlì	9,00 - 12,30	lun. - sab. 16,00 - 18,30 mar. - ven.
Rimini	8,00 - 20,00	lun. - dom.

Gli orari dei servizi di informazione variano anche in funzione dei diversi periodi della stagione che si suppone sviluppino più alti livelli di domanda di servizi e informazioni da parte dei turisti. Così ad esempio l'alta stagione dello Iat di Rimini dura 6 mesi, a Cattolica 5 mesi, a Riccione e Ravenna 2 mesi, mentre a Lido Estensi 30 giorni e a Castelnuovo ne' Monti 45 giorni (tab. 4.7) L'orario di apertura del servizio è uno dei fattori che condiziona maggiormente le varie attività interne ed esterne e allo stesso tempo incide in maniera proporzionale sui costi complessivi di gestione. Infatti per garantire un'apertura settimanale di 25-36 ore settimanali può essere sufficiente un solo operatore, mentre un'apertura di 8-10 ore giornaliere richiede almeno due operatori a tempo pieno e uno part-time per le sostituzioni e i giorni di riposo. Ancora l'orario influisce, assieme agli altri fattori della comunicazione, nella costituzione dell'immagine del servizio. Una fascia ampia di apertura del servizio incentiva la mobilità sul territorio, per una migliore e più completa fruizione di tutte le sue risorse, favorisce la soddisfazione del turista e il miglioramento complessivo del sistema turistico.

È necessaria una corretta ed efficace circolazione delle informazioni per mettere in movimento il circolo virtuoso dello sviluppo della qualità dei servizi turistici. Nella più ampia accezione del termine promotion, l'intera catena di messaggi che l'impresa indirizza al pubblico, gli Iat sono un anello indispensabile per offrire quelle indicazioni che rendono più soddisfacente il rapporto del turista con l'ambiente ospite. L'orario di apertura è solo uno dei fattori che creano il profilo del servizio, ma assume il valore di indicatore di qualità dell'organizzazione dell'intero sistema di informazione e promozione turistica e dell'ospitalità del luogo. Occorre quindi giungere ad orari di sportello il più ampi possibili, ricercando le risorse necessarie, così come si devono ricercare caratteri minimi di omogeneità regionale.

Tab. 4.7 - Media settimanale (7 giorni) delle ore giornaliere di apertura in alta stagione

<i>Località</i>	<i>ore</i>	<i>Località</i>	<i>ore</i>
Iat annuali		Bobbio	3,0
Piacenza	4,8	Riccione	14,0
Parma	4,4	Cattolica	12,0
Reggio Emilia	6,0	Salsomaggiore T.	6,7
Modena	5,1	Bagno di Romagna	5,1
Bologna	9,1	Iat stagionali	
Ferrara	9,1	Comacchio	6,0
Ravenna	9,0	Lido Estensi	10,0
Forlì	4,1	Lido Nazioni	6,0
Rimini	12,0	Lido Di Savio	6,0
Porretta Terme	6,4	Pinarella di Cervia	6,6
Pavullo	3,4	Milano Marittima	6,6
Castelnuovo Monti	5,8	Cesenatico	10,0
Borgo Val Di Taro	4,2	Igea Marina	12,0

Pensando ad un moderno sistema di offerta integrata di forme di ospitalità, che cerca di rapportarsi ai bisogni di tanti differenti tipi di turista, occorre individuare le fasce di apertura più efficaci nelle diverse aree turistiche.

## 7. Le attività e l'organizzazione interna degli Iat

Gli Iat svolgono svariate attività e gli operatori affrontano molteplici compiti (tab. 4.8). Se escludiamo il complesso di attività che abbiamo riassunto sotto la definizione generica di informazione e accoglienza turistica, il funzionamento degli Iat ruota intorno ad una grande varietà di operazioni, alcune poco coerenti con l'immagine del servizio. In nessuno degli Iat visitati si svolgono contemporaneamente tutte queste attività che possono essere riaccorpate in tre gruppi secondo una logica di organizzazione: informazione e accoglienza turistica, promozione e amministrazione. Dall'elenco scopriamo che negli Iat si fa prenotazione alberghiera e in un caso (lo Iat di Bologna gestito in convenzione dal consorzio Siat in cui sono rappresentati gli albergatori) il servizio ha un rientro percentuale sul costo della camera. Alcuni Comuni delegano agli Iat funzioni amministrative che in alta stagione sono una distrazione per l'operatore. Si tratta ad esempio della compilazione dei moduli per l'assistenza sanitaria per gli stranieri e delle dichiarazioni di soggiorno all'Usl. Si occupano di promozione e di organizzazione di attività turistiche e iniziative, svolgono un lavoro di ufficio stampa verso le istituzioni e i media locali. Molte delle attività di

Tab. 4.8 - Elenco delle attività svolte negli Iat del campione

<i>Attività/operazioni</i>	<i>n. Iat</i>
Informazione e accoglienza in generale incoming	26
Informazione e materiale turistico per outgoing*	5
Prenotazione alberghiera	4
Prenotazione extra-alberghiera	3
Disponibilità alberghiera (segnalazione posti liberi, incontro domanda/offerta)	10
Disponibilità appartamenti (segnalazione posti liberi, incontro domanda/offerta)	4
Raccolta schede notifica alberghi + modelli ISTAT (C59 -Tavola di spoglio A)	9
Gestione statistica presenze (inserimento dati su PC)	4
Distribuzione/raccolta modelli per presenze extralberghiere	2
Spedizione materiale + corrispondenza in entrata e uscita	9
Preparazione e coordinamento mailing (senza spedizioni)	4
Raccolta iscrizioni gite, pesche, rilascio tessere raccolta funghi, tessere sconto	6
Organizzazione iniziative come pro loco	3
Moduli P.S. appartamenti, autorizzazioni per pesca, dichiarazioni di soggiorno a USL, assistenza sanitaria stranieri	9
Servizio prenotazione guide	2
Bollettino neve	4
Prestito diapositive, video, audiocassette sul territorio	2
Tesseramento A.I.G. (Tessera ostelli)	1
Supporto redazionale a pro loco, giornali locali, enti pubblici	3
Supporto attività promozione e organizz. iniziative locali	3
Raccolta reclami per disservizi (con modulo)	9
Raccolta reclami per disservizi (senza modulo)	4
Segnalazione opportunità di lavoro stagionale	1
Centralino per altri uffici turistici del comune	1
Rilevazione statistica utenza servizio	14
Preparazione di schede, testi, guide alle manifestazioni e ai servizi per uso interno	11

(\*) Questi servizi distribuiscono informazioni e materiali riguardanti non solo il territorio locale e di confine ma anche le regioni d'Italia e in alcuni casi sull'estero.

corollario alla missione principale del servizio, che rimane sempre l'accoglienza turistica, richiedono un'apertura verso l'esterno e inducono a stabilire relazioni con diversi soggetti dell'economia turistica locale. Il ruolo dello Iat assume così più profili, alcuni anche complessi, che richiedono capacità di mediazione culturale e politica, professionalità ed esperienze diverse.

Considerando il rapporto tra qualità del servizio e complessità del suo ruolo, dall'analisi delle attività non emerge un tipo forte di Iat, con servizi che hanno raggiunto un livello di organizzazione e di qualificazione tale da presentarsi come modello di riferimento, anche se esistono Iat più strutturati e storicamente più maturi di altri dove sarà certamente più facile introdurre

miglioramenti e nuovi sistemi di organizzazione delle risorse informative e professionali. Si potrebbe credere che gli sportelli aperti tutto l'anno siano dotati di una base di archivi informativi in modo da impegnare gli operatori su progetti di promozione. Tendenzialmente invece questi servizi si occupano prevalentemente dell'attività di routine dello sportello e vivono una quasi completa separazione con tutte le attività della promozione e delle relazioni esterne, tanto che la ricerca di informazioni e l'aggiornamento vengono effettuate in altri uffici da altro personale. Questa separazione tra attività non stimola il lavoro degli operatori sia sul piano dell'aggiornamento che della specializzazione della dotazione informativa, sia su quelli dell'organizzazione interna e delle relazioni con il territorio. Dove l'organizzazione del lavoro è più flessibile l'operatore svolge un complesso di mansioni (partecipa a pubblicazioni locali e a riunioni con operatori turistici, pro loco, associazioni culturali e ambientaliste; è coinvolto nelle iniziative locali e nei rapporti istituzionali). In questi casi il servizio riesce a garantire anche una più ampia e particolareggiata informazione al turista.

Tra gli Iat dell'indagine ve ne sono alcuni che esauriscono il loro ruolo quasi esclusivamente nella distribuzione di piantine, guide agli alberghi e altre pubblicazioni cartacee. Gli operatori affrontano le innumerevoli domande dei turisti armati solo di una specie di guida di sopravvivenza, che consiste in un'agenda o uno striminzito raccoglitore di fogli e indirizzi ritagliati dai giornali. Spesso non hanno a disposizione il materiale sulle località che confinano con il loro comune o provincia e non sono autorizzati a richiederle e a telefonare o a intraprendere iniziative personali per organizzare meglio l'ufficio in cui cominciano a lavorare il giorno stesso dell'apertura al pubblico per la stagione.

L'organizzazione delle diverse attività locali di promozione turistica (dalla stampa delle guide al programma delle iniziative, dal sistema locale dei servizi economici, sociali e culturali fino alla gestione del patrimonio delle risorse storico artistiche) devono essere strutturalmente correlate con l'attività dello Iat. Se questo avviene, anche il servizio è nelle condizioni di fare correttamente informazione e contribuisce alla politica locale e regionale di promozione del turismo.

Nel servizio si deve adottare la consuetudine di fare ricerca di informazioni contattando le fonti primarie del territorio e di trattare il materiale in arrivo con criteri documentalistici per ricavarne, aggiornarne e completarne delle schede, per organizzare un sistema interno di conservazione documentaria facile da consultare e simile in tutti i servizi e per prevedere forme di segnalazione e memorizzazione delle domande e dei problemi a cui il servizio non ha saputo rispondere adeguatamente, in modo da poter inter-

venire. Queste operazioni costituiscono il lavoro di *back office* che per un singolo Iat o un primo livello di rete locale di Iat (provinciale) dovrebbe comprendere:

1. ricerca delle informazioni e trattamento documentario dei materiali cartacei in arrivo utili al servizio;
2. gestione di un sistema di catalogazione e consultazione della dotazione informativa e aggiornamento delle informazioni utilizzate per il front office;
3. realizzazione di schede di sintesi, monografie, elenchi, mini guide e quant'altro utile alla comunicazione con il turista (ovvero attività di redazione);
4. organizzazione del lavoro di ufficio, della comunicazione interna e delle attività di pubbliche relazioni finalizzate al rapporto con le fonti informative locali;
5. verifica dell'andamento del servizio e segnalazione dei bisogni.

L'elenco iniziale delle attività svolte dagli Iat può essere suddiviso in due macro aree organizzative: l'area dell'accoglienza o *front office* e l'area della gestione interna o *back office*. Dei 26 Iat visitati durante l'indagine, solo tre o quattro si sono dati un'organizzazione minimamente adeguata a questo semplice modello. Gli altri Iat o si sono sviluppati senza obiettivi espliciti di organizzazione e di funzionamento, o si sono dati alcuni criteri per affrontare in modo sporadico certe operazioni interne, tralasciandone completamente altre. Nella maggior parte dei servizi l'organizzazione, l'attività e il personale dell'area del front office sono separati dal lavoro di redazione, pubbliche relazioni e gestione interna o *back office*. Gli operatori di sportello si prodigano volta per volta nelle attività di *back office* a loro discrezione, in base al tempo disponibile, alle motivazioni e alle capacità.

Il lavoro di redazione è svolto saltuariamente e finalizzato a prodotti specifici o eventi locali in 11 Iat, in 8 è svolto in altra sede da altro personale e in 7 non è affatto svolto. Per quanto riguarda il lavoro di aggiornamento delle informazioni disponibili presso lo sportello, molti Iat hanno mantenuto la prassi in uso come Apt e richiedono il materiale promozionale a tutte le altre Apt d'Italia, agli Iat della Regione e ad altri uffici, associazioni ed enti turistici con lettere periodiche (2 o 3 volte l'anno), cui associano richieste telefoniche mirate. L'aggiornamento delle informazioni locali è saltuario e sporadico, avviene in base alle richieste degli utenti o in modo casuale in 14 Iat, in 3 coincide con la ristampa dei materiali e in 9 coincide con l'apertura stagionale dello sportello.

Va tenuto presente che in molti casi la struttura degli archivi informativi locali consiste in alcune decine di numeri telefonici, schede di monumenti e

di servizi turistici e di qualche indirizzo di enti e associazioni, il tutto contenuto in uno o due raccoglitori a portata di mano degli operatori, assieme alle guide e ai depliant turistici. Una minoranza dei servizi ha previsto un modo intelligente di esposizione del materiale promozionale del proprio territorio: nicchie in legno, dispenser, pareti attrezzate con ripiani inclinati o a scomparsa. La maggior parte degli Iat presenta questi opuscoli vari servendosi di tutte le superfici possibili dell'arredo interno. Per quanto riguarda le modalità con cui sono reperibili le informazioni non contenute negli opuscoli e guide, ma utili e indispensabili per una buona accoglienza turistica, è opportuno considerare che su 26 Iat del campione 8 non hanno un personal computer, 3 lo posseggono, ma non lo utilizzano e in 3 servizi è collocato presso uffici esterni.

Gli Iat della regione non presentano una comune matrice organizzativa che preveda delle procedure standard di ricerca, trattamento e gestione della propria base informativa locale, in modo tale da prefigurare possibili scambi e integrazioni delle informazioni in una relazione a rete tra servizi. Ogni territorio e al suo interno ogni Iat ha una propria procedura di gestione delle informazioni che risente moltissimo della specifica impronta del personale. Gli stessi operatori riconoscono l'inadeguatezza dell'organizzazione del servizio e la necessità di avere indicazioni tecniche e metodologiche per il funzionamento interno delle varie attività, in particolare della gestione e consultazione delle informazioni. Anche dove si è avviato un lavoro di redazione e coordinamento per la propria rete di Iat stagionali, si è ancora lontani da un modello di gestione e organizzazione funzionale alle esigenze complessive che emergono dagli Iat e si chiede un intervento di coordinamento da parte della Regione.

La raccolta dei dati statistici sull'utenza in 6 Iat è condotta con apposita scheda, ma questa non è prevista nella maggior parte dei servizi e ove è prevista si rilevano quotidianamente poche informazioni qualitative. Prevalentemente si registra la provenienza del turista (italiani o stranieri), il giorno e la modalità della richiesta (telefono o sportello). Solo in tre casi è prevista una disaggregazione per tipo di informazione richiesta. Nessuno degli Iat del campione di indagine ha previsto un questionario anonimo per la raccolta di valutazioni e opinioni sul funzionamento del servizio.

La raccolta costante o campionaria di dati quantitativi e qualitativi sull'utenza del servizio svilupperebbe una conoscenza storica sulla tipologia delle domande che si presentano nei diversi periodi della stagione, prefigurandosi come parte di un più ampio monitoraggio dell'offerta dei servizi turistici locali. Queste informazioni potrebbero contribuire all'analisi e alla valutazione della stagione turistica e alla progettazione di nuovi servizi e prodotti turistici.

Infatti dalle statistiche di Reggio Emilia, Modena e Castelnuovo Monti, conosciamo anche il numero di utenti residenti e si può quindi stabilire che il servizio svolge un sostegno all'outgoing e all'orientamento in città. Ad esempio a Reggio Emilia oltre il 62% degli utenti sono reggiani che chiedono informazioni sul proprio territorio, ma soprattutto sulle località dove intendono recarsi in vacanza. Nella maggior parte degli Iat a questa domanda, a nostro parere destinata ad essere sempre maggiore in futuro, non corrisponde un'adeguata informazione interna e capacità del servizio. Se fossimo in possesso di dati che mettono in relazione la provenienza dell'utente e l'informazione richiesta, potremmo stabilire se il servizio è utilizzato per supplire o integrare funzioni informative di altri servizi locali o enti pubblici non ancora attrezzati per lo scopo.

#### **8. La struttura informativa: l'informazione come risorsa**

Nel precedente capitolo è emerso che non esistono delle procedure di gestione dell'informazione uniformi e coordinate nemmeno a livello locale. L'introduzione in un servizio di un sistema evoluto di organizzazione delle informazioni permette di migliorare l'efficacia delle relazioni con l'utenza e l'efficienza interna delle differenti operazioni. Un sistema di indicizzazione delle informazioni può renderle facilmente recuperabili ed utilizzabili dagli operatori nel lavoro di contatto con l'utenza e favorirne le procedure di aggiornamento e inserimento, oltre a garantire criteri di trasparenza e omogeneità del lavoro.

Oltre il 70% degli Iat ha cominciato ad organizzare le proprie informazioni interne seguendo criteri d'ordine (località, argomento), ma pochissimi hanno adottato un'indicizzazione generale e i tentativi di organizzazione informativa riscontrati non sono corretti dal punto di vista documentalistico, perchè non distinguono, ad esempio, strutture ed enti, servizi e voci di soggetto, informazioni locali e nazionali. Si è solo tentato di creare un elenco delle informazioni utili più richieste e spendibili allo sportello.

Anche il sistema di consultazione delle informazioni interne è tutto da creare. Infatti nessuno degli Iat della regione è dotato di un sistema di classificazione documentaria come, ad esempio, quella da anni utilizzata negli Informagiovani o nei servizi comunali Informacittà. Ogni operatore è costretto a decidere in proprio senza ottimizzare il proprio lavoro e il servizio si trasforma in un sistema autoreferenziale e gestito in un clima di ampia discrezionalità.

Inoltre mancano i riferimenti per realizzare collegamenti e relazioni di scambio con altri Iat e servizi informativi pubblici o privati. Con gli attuali

software di gestione relazionale e multimediale il ruolo della classificazione si ridimensiona moltissimo per quanto riguarda le funzioni di implementazione e aggiornamento delle informazioni, ma rimane tuttavia centrale per l'organizzazione della documentazione cartacea in autoconsultazione e per il magazzino.

Le informazioni disponibili negli Iat riguardano: alberghi, strutture ricettive extra alberghiere, risoranti, mense, alloggi agrituristici, agenzie immobiliari, agenzie turistiche, associazioni economiche, associazioni ricreative e culturali, club, discoteche, locali di ritrovo, parchi, giardini pubblici e aree verdi, uffici pubblici e di pronto intervento, servizi sociali e sanitari, documenti, consolati e ambasciate, istituti culturali, monumenti, gallerie e mostre, fiere e mercati locali, mezzi di trasporto e orari, noleggi barche, bici, auto, moto, piscine, pro loco, itinerari e pacchetti turistici, visite guidate, guide, cooperative e società turistiche, manifestazioni e iniziative, e altro ancora. Ne risulti evidente sia la vastità che la complessità, ma nello stato attuale degli Iat della regione, nessuno può sapere quali informazioni sono disponibili e quali no, né il grado di puntualità, completezza e attendibilità delle informazioni rilasciate in ogni servizio.

Per definire le informazioni che si intende mettere a disposizione del pubblico occorre prima indicare le caratteristiche dell'informazione e dell'organizzazione: (a) il territorio di riferimento; (b) il grado di approfondimento; (c) gli strumenti interni di supporto; (d) le modalità di diffusione. Occorre cioè fornire indirizzi e priorità, degli obiettivi specifici, in grado di connettere tra loro queste variabili per prefigurare un sistema informativo e creare una configurazione degli Iat tale che ognuno possa funzionare come parte di una rete regionale di servizi di informazione.

In assenza di tali indicazioni specifiche, nella strutturazione della base informativa locale, gli Iat della regione hanno attribuito un differente valore alle diverse variabili. Perciò la tipologia dell'informazione, il territorio di riferimento, la complessità e l'approfondimento dell'informazione, si presentano con grande disomogeneità. Circa la completezza dell'informazione fornita al turista, si va dalla consegna di indirizzi scritti su un foglietto a mano, a report di stampa strutturati e in tempo reale. Riguardo al diverso modello di organizzazione interna (redazione e back office interni o separati) alcuni Iat dispongono di monografie e di elenchi di informazioni per specifici target di pubblico, oltre al materiale promozionale. Molti Iat producono elenchi delle manifestazioni e iniziative locali, collaborano fornendo informazioni con i Comuni, le pro loco e le associazioni di categoria che realizzano guide ai servizi locali e altri prodotti a stampa per il pubblico. Questi strumenti informativi non sono concettualmente integrati con l'organizzazione e la base informativa del servizio (in

alcuni casi sono l'unico strumento informativo reale del servizio) e soprattutto non sono tanto efficaci nell'immediata consultazione. La scarsa o nulla attenzione ai problemi delle caratteristiche dell'informazione e del trattamento documentario risulta palese dall'esame delle attività di ricerca, aggiornamento, preparazione e trattamento dell'informazione. Nei pochi casi in cui è attivata, la ricerca è una procedura saltuaria ed episodica. Non c'è l'abitudine alla consultazione delle fonti primarie con strumenti di lavoro verificabili, quali schede o moduli appositamente pensati per la ricerca di informazioni. Nella maggioranza degli Iat non sono disponibili nemmeno le pubblicazioni realizzate dai vari assessorati della nostra regione, comprese le guide dell'Assessorato turismo, cultura e qualità urbana.

I servizi hanno una prassi di chiusura nei confronti delle relazioni e degli scambi tra gli Iat e tra questi e le altre agenzie e uffici di informazione e promozione del territorio (tab. 4.9): 8 Iat non hanno neppure relazioni con gli altri servizi del proprio territorio, solo 5 su 26 mantengono qualche rapporto con gli Iat della regione e 8 con il resto d'Italia. Le relazioni prevalentemente consistono nello scambio di materiale via posta, telefonate e richieste specifiche casuali. Non risulta che in nessuna provincia vengano promossi momenti di coordinamento, attività di aggiornamento, incontri di lavoro mirati a problemi dell'organizzazione degli Iat.

La valenza localistica di questi servizi è molto forte e investe il loro ruolo e la loro immagine sovrapponendosi alla funzione istituzionale di centri locali di informazione e accoglienza turistica. Ma per il turista non esistono motivi comprensibili per i disservizi causati da questo eccesso di spirito localistico. Nell'era telematica appare anacronistico concepire un servizio limitato al solo ambito locale. Gli Iat dovrebbero favorire la libera scelta e l'accesso trasparente alle risorse informative, senza barriere.

Elenchiamo di seguito una traccia di argomenti che riteniamo possa divenire il punto di partenza per il sistema di indicizzazione delle informazio-

*Tab. 4.9 - Relazioni con altri Iat e uffici di informazione e promozione*

<i>Tipo di relazioni</i>	<i>n. Iat</i>
scambi di informazioni e materiale fra gli Iat della provincia	18
scambi di informazioni e materiali fra gli Iat della regione	5
scambi di informazione su mostre, eventi con Iat di altre regioni d'Italia	8
scambi di informazioni con servizio Informacittà	4
scambi di informazioni con servizio Informagiovani	4
scambi con altre agenzie e società di promozione	5

ni per aree tematiche da adottare come standard nella rete regionale di Iat, che in gran parte riprende le indicazioni del gruppo di lavoro europeo del *Euro Tour Information & Booking Project*:

1. Informazioni generali sulla città: istituzioni, uffici di pubblica utilità, documenti personali, enti e associazioni, biblioteche, banche, farmacie, vigili, uffici decentrati dello stato, ordinanze e vincoli locali;
2. Le risorse storico artistiche: monumenti, chiese, pievi, musei, gallerie, castelli, case torri;
3. Le risorse naturalistiche: parchi, fiumi, oasi, zone protette, sentieri, aziende agricole;
4. Itinerari ed escursioni: itinerari in treno, bus, bici, a piedi, a cavallo, visite guidate, escursioni, gite;
5. I servizi turistici: uffici informazioni, agenzie di viaggio, immobiliari, ambasciate e consolati, assicurazioni, enti e uffici turistici in Italia e all'estero, associazioni, imprese e consorzi di promozione, guide turistiche, iniziative promozionali, convenzioni e pacchetti;
6. Mezzi di trasporto e collegamenti: viabilità, parcheggi, collegamenti stradali, ferroviari, marittimi, linee bus, aerei, agevolazioni, tessere, noleggio mezzi;
7. Tempo libero e cultura: locali pubblici di ritrovo, parchi divertimenti, circoli ricreativi privati, cinema, teatri, centri sociali, discoteche;
8. La ricettività: alberghi, ostelli, affittacamere, campeggi, aziende agrituristiche, case per ferie, sistemazione alla pari, residence, aree di sosta per caravan, villaggi turistici, ristoranti;
9. Manifestazioni ed eventi: mostre, mercati, fiere, convegni, animazioni locali, feste e sagre di paese;
10. Sport e salute: impianti sportivi, termali, body center, stabilimenti balneari, strutture, centri, associazioni per attività di benessere fisico e mentale;
11. Diritti del cittadino e consumatore: legislazione nazionale e direttive Cee, normative, contratti, centri di informazione e tutela, associazioni e gruppi di difesa dei diritti e assistenza;
12. Curiosità e prodotti tipici: riti, gastronomia, artigianato;
13. Varie opportunità: corsi artigianato, seminari e opportunità di educazione permanente, campi di lavoro, lavoro alla pari, scambio casa, scambio di ospitalità, viaggi e vacanze finalizzate, servizi personali e domestici, baby sitting.

Per le istituzioni delegate ad occuparsi degli Iat, i Comuni e le Province, il complesso delle attività di comunicazione e informazione rappresentano un ambito di lavoro relativamente nuovo, che stenta a integrarsi con le competenze amministrative tradizionali.

In un servizio di informazione il processo comunicativo si scompone in differenti momenti di interscambio affidati a linguaggi e codici multivalenti (testi scritti, immagini, contatti personali, telefonici e telematici). Tra questi diversi momenti, la presenza fisica dell'utente nel centro è destinata a perdere valore. Già oggi solo le richieste telefoniche rappresentano dal 30 al 50% dei contatti complessivi.

I diversi tipi di fruizione dello Iat e dell'informazione dipendono dalle scelte di strategia relative alla comunicazione esterna:

- progetti e tecniche di promozione dell'informazione nella sede e all'esterno;
- relazioni e collaborazioni con altri Iat, agenzie e società di promozione, centri di documentazione e istituti nazionali ed internazionali;
- programmi di lavoro coi media locali, i gruppi, le associazioni e gli enti che promuovono iniziative e servizi turistici;
- presenza in spazi significativi di frequentazione turistica.

Per comunicare con una domanda variabile e multidimensionale, occorre abbandonare i modelli istituzionali e orientarsi verso forme di comunicazione consone alla flessibilità e al processo di qualificazione dell'offerta di servizi, prodotti e opportunità nonché adatte a sistemi comunicativi a matrice.

Nella definizione della politica di informazione al pubblico di un servizio, sono fondamentali i problemi di sintonizzazione della comunicazione tra i diversi soggetti sociali (utenti, operatori, uffici istituzionali e consulenti). Infatti i prodotti della comunicazione che veicolano informazioni di pubblica utilità e di supporto al turista potrebbero generare rifiuti preconcetti e annullare l'obiettivo della comunicazione se adottano schemi culturali e stereotipi con una marcata provenienza storico-generazionale o una visione caratteristica culturale e professionale.

Molti degli strumenti elaborati negli enti pubblici non colgono nel segno proprio perché mancano di una progettazione specifica per il tipo di utenza a cui sono destinati e il livello del prodotto informativo non è conforme alle aspettative del consumatore. Uno Iat dovrebbe fornire al turista la gamma più vasta possibile di informazioni, quindi per la sua stessa natura un servizio di informazione non si sovrappone alle competenze e al ruolo istituzionale e culturale degli altri servizi locali, ma interagisce con questi contribuendo a delineare le esigenze dell'utenza. Assumendo di fatto un

ruolo di osservatorio, come mediatore e punto di interscambio della comunicazione, il centro di informazione turistica si trova a raccogliere segnali di tendenze e necessità sociali che possono diventare una memoria importante, come stimolo alla programmazione di iniziative sperimentali e di azioni da inserire nelle prassi di istituzioni e associazioni locali. Se si visualizzano in una mappa logica i servizi, le agenzie, le associazioni, gli enti, gli uffici che rappresentano l'offerta di servizi per il turismo in una realtà locale, ci si rende conto dei problemi nelle relazioni reciproche, della ridondanza e della dispersione di informazioni che finiscono per disorientare l'utenza.

Per questa ragione riteniamo auspicabile che si giunga presto ad una integrazione quantomeno delle competenze di back office dei differenti servizi di informazione già esistenti nello stesso territorio. Infatti la comune scommessa di questi servizi consiste nell'impegno a sviluppare una filosofia dell'informazione perseguendo equilibri culturali nuovi tra il ruolo informativo di sfondo, l'orientamento e la consulenza verso il turista e la promozione del mercato.

Queste sono solo alcune indicazioni generali stimulate da questa breve indagine, il lavoro che si può prospettare in futuro per giungere ad una definizione del ruolo, delle strutture e delle articolazioni del sistema informativo per la promozione turistica è certamente lungo, complesso e richiede verifiche tecniche e politiche. Per contribuire al dibattito proponiamo una scaletta di punti d'ausilio al lavoro futuro che enti locali, Apt, e Regione potranno condurre su questa materia:

1. indicare gli obiettivi di un servizio di informazione e accoglienza in una filosofia di sviluppo integrato del territorio turistico, definire degli ambiti tematici e delle competenze prevedendo un coordinamento tra funzioni locali ed esigenze nazionali e internazionali;
2. definire le metodologie e gli strumenti per la ricerca, il trattamento e la diffusione delle informazioni utili all'utenza (cittadini, consumatori e turisti) sulla base di modelli nazionali ed europei di sportelli simili, in sintonia con i progetti di promozione dell'Apt regionale e delle direttive dell'UE sulla tutela dei consumatori;
3. valutare l'utilizzo di collegamenti con banche dati on-line ed altri servizi telematici, la creazione di accordi quadro con enti e associazioni che già operano a livello nazionale come centri di servizi e fornitori di informazioni;
4. approfondire i modelli e le tecniche di comunicazione degli operatori a contatto con il pubblico e nel complesso ridefinire i compiti del front-office in funzione della moderna cultura dell'accoglienza;

5. coordinare il lavoro di sportello con quello di pubbliche relazioni, animazione e organizzazione di iniziative, da svolgere nel back-office in collaborazione con la Provincia, le associazioni locali, gli operatori turistici;
6. ipotizzare forme di coordinamento ed integrazione operativa con servizi tipo Comune Informa o Informagiovani dei comuni che già li hanno attivati ed altri servizi simili che la legislazione sulla trasparenza degli enti locali produrrà in futuro;
7. progettare momenti di formazione per gli operatori già in ruolo e per un gruppo di nuovi animatori a supporto dei programmi di valorizzazione turistica e regionale;
8. considerare l'informazione offerta a supporto dell'incoming non separata e distinta dalla domanda di informazione a supporto delle scelte per l'outgoing, ma come due componenti dello stesso servizio a misura dell'utente (consumatore, turista);
9. garantire strumenti di controllo dei servizi erogati e la qualità degli stessi, adottando criteri di valutazione conformi agli standard indicati e promuovendo gruppi di lavoro per progetti di qualità;
10. proporre forme di gestione e soluzioni imprenditoriali che nello spirito della l.r. 1993, n. 28, stimolino la collaborazione tra pubblico e privato anche in servizi con caratteristiche no profit come gli Iat, valorizzando l'imprenditorialità giovanile, le associazioni locali di categoria e le imprese turistiche;
11. prefigurare soluzioni per una diversa tipologia di servizi secondo modelli di sistema in grado di coniugare esigenze d'area e di prodotto, facilità d'accesso all'informazione, cambiamenti dei flussi turistici, flessibilità delle azioni promozionali, risparmio di risorse e la semplificazione dei processi di gestione;
12. indicare le caratteristiche logiche di un nuovo sistema informativo per rendere accessibile all'operatore e all'utente vari fonti, in una configurazione informatica e telematica flessibile e modulare nel tempo, sulla base delle esigenze di sviluppo della rete di Iat;

## **9. I supporti informatici**

L'introduzione dell'informatica negli uffici amministrativi delle ex Apt e negli Iat, avviata alla fine degli anni '80 col progetto regionale "Sistema informativo turistico", ha incontrato delle difficoltà oggettive, dovute anche alla vastità del progetto e ai limiti dei collegamenti in rete allora ipotizzabi-

Tab. 4.10 - Ripartizione del campione per tipo di impiego dei supporti informatici

<i>Tipo di impiego</i>	<i>n. Iat</i>
Gestione schede testo, indirizzi e altre informazioni sul territorio locale e non	7
Ricettività appartamenti e alberghi (caratteristiche e prenotazione)	4
Gestione statistica presenze turistiche (Istat)	4
Amministrazione e rapporti istituzionali	8
Bollettino neve, meteorologia, impianti di risalita	4

li. Ancora oggi su 28 computer disponibili presso gli sportelli o gli uffici di redazione e amministrazione degli Iat 10 fanno parte del lotto di acquisti regionali e su 26 Iat visitati 8 non hanno alcun personal e solo 4 ne posseggono 2 o più. Inoltre solo 11 Iat su 26 utilizzano gli strumenti informatici come supporto all'attività di informazione vera e propria. Gli altri servizi ne fanno uso soltanto per esigenze amministrative o per attività specifiche sviluppate separatamente dalle funzioni di sportello (tab. 4.10).

Quasi tutto il software è standard (Wordstar, Word, DB4, Works) e non si presta per la realizzazione di una base informativa complessa come quella necessaria negli Iat. Tra i 7 Iat che usano programmi informatici per la realizzazione di schede-testo, servizi e appuntamenti, solo uno ha previsto la possibilità di rilasciare una scheda stampata all'utente con le informazioni richieste. Nella situazione attuale degli Iat, l'informatica è a supporto quasi esclusivo delle funzioni interne così come si sono sviluppate e consolidate negli anni. In molti casi il personal computer è rimasto una macchina che non ha modificato per nulla l'organizzazione del servizio e quando viene utilizzata lo è grazie alla curiosità dell'operatore e alla sue relazioni personali. In nessuna città della regione sono mai stati acquistati o progettati programmi informatici ad hoc che permettano l'implementazione di una base dati su tutti i settori e gli argomenti di cui necessita uno Iat per rapportarsi al pubblico e agli operatori del settore. Un uso dell'informatica integrato con l'organizzazione interna ed esterna delle funzioni degli Iat garantirebbe una valorizzazione delle informazioni sulle risorse e le opportunità locali, rendendo molto più flessibile le operazioni di interrogazione e gestione delle risorse informative del servizio che così comunicherebbe meglio con un pubblico differenziato e mutevole come quello del turismo. Inoltre sarebbe favorita l'adozione di criteri uniformi per il trattamento dell'informazione, l'aggiornamento degli archivi e il loro sviluppo. L'utente potrebbe partecipare al processo di ricerca delle informazioni e disporrebbe della stampa. Si creerebbero le premesse indispensabili per un collegamento in rete tra tutti i servizi, per piani di compatibilità e scambiabilità delle

rispettive basi dati locali e per l'ottimizzazione delle risorse generali del sistema, a favore dell'efficienza ed dell'economicità del servizio. Ancora si incrementerebbe la riconoscibilità e l'identificazione locale di certe opportunità e prodotti locali, nonché la possibilità di decentrare un servizio informativo di buon livello anche per periodi limitati di tempo in luoghi particolari. Inoltre si ridisegnerebbe tutto l'equilibrio interno ed esterno delle risorse del servizio, trasferendo più attenzione alla relazione col cliente e iniziando un lavoro di personalizzazione del servizio che oggi è ben lontano e che rappresenta una delle nuove frontiere dell'offerta di servizi (politica di comunicazione e di marketing molecolare). Congiuntamente, tutto il complesso di interessi e valori che esprimono le politiche locali di promozione turistica risulterebbe stimolato a progettare il servizio seguendo obiettivi sistemici ed ologrammatici di qualità.

Ora, anche per effetto della ridefinizione delle competenze tra enti locali, Regione e nuova Apt introdotta dalla lr 1993, n. 28, occorre riconoscere in tempi brevi il ruolo all'informatica nella ridefinizione degli Iat e delle loro funzioni nel sistema regionale della promozione. Le soluzioni informatiche oggi disponibili, assieme alle applicazioni telematiche e multimediali (internet, ipertesti e prodotti per l'accesso interattivo a basi dati), permettono la progettazione di sistemi con diversi livelli di utilità tra centro e periferia del sistema a costi inferiori del passato. Ma le nuove soluzioni tecnologiche possono avere un ruolo importante solo se vengono introdotte commisuratamente ad altri investimenti su fattori strategici quali l'aggiornamento del personale, la conformazione dello spazio e dell'ambiente e l'organizzazione della promozione locale. Uno sportello completamente automatizzato di informazione, ad esempio, può sicuramente avere un senso e un ruolo se inserito in un territorio turistico con un servizio con personale qualificato, che svolge funzioni complesse di accoglienza e ascolto dei problemi del turista, dotato di una buona organizzazione interna e relazioni esterne. Anche nella nostra regione sono stati realizzati prodotti informatici tipo, dei totem per autoconsultazione, che abbiamo trovato nel corso dell'indagine. Nella condizione attuale questo sportello informativo automatizzato non offre particolari utilità rispetto ad una guida illustrata tradizionale specialmente se collocato in uffici pubblici con orario rigido e ristretto o presso gli Iat, non viene aggiornato, ne aggiustato quando è guasto.

Sottolineando nuovamente l'importanza della ricerca di nuove forme di integrazione tra applicazioni informatiche e servizi pubblici di accoglienza vale la pena ricordare alcune realizzazioni e sperimentazioni che crediamo possano rappresentare un punto di riferimento per un dibattito su questi argomenti:

- la realizzazione di stazioni informative automatizzate del Consorzio Infoturismo della regione Lombardia;
- Progetto City Card con interrogazione in linguaggio naturale del comune di Bologna;
- le applicazioni Spring e Telemaco per la gestione d'ufficio interattiva degli archivi dei servizi Informagiovani e Informacittà già realizzati dal comune di Modena e utilizzati anche in altre città della regione e d'Italia;
- il sistema informativo per il turismo in corso di realizzazione da parte della regione Toscana che fa proprie anche le specifiche di standard informativi del Euro Tour Information & Booking Project.

## **10. Caratteristiche e formazione del personale**

Gli operatori che lavorano negli Iat sono prevalentemente stagionali o dipendenti di società esterne agli enti che hanno la titolarità del servizio (77,6%) Nei 26 Iat che abbiamo visitato sono impiegati complessivamente 68 operatori con un rapporto numerico di 2,6 operatori in media per ogni servizio (tab. 4.11).

Dodici servizi si basano solo sul contributo di un operatore e di questi sette sono ad apertura annuale, di cui tre in capoluoghi di provincia. Solo undici Iat su ventisei impiegano più di tre operatori. In alcuni servizi, nei periodi estivi vengono inseriti giovani studenti e studentesse per un periodo di stage, impiegati per completare l'aggiornamento di informazioni, l'archiviazione di indirizzi e spedizioni. Agli operatori abbiamo sottoposto un breve questionario per conoscere anche il titolo di studio, la durata del rapporto di lavoro e le esigenze formative. Oltre l'80% del personale è femminile e ha concluso un lungo percorso di studi, con prevalenza di diplomi o lauree afferenti l'area aziendale, turistica e linguistica. Tra i dipendenti di ruolo degli enti pubblici (prevalentemente ex Apt) troviamo gli operatori che presentano la minore scolarizzazione e l'età media più alta. In alcuni casi si tratta di dipendenti comunali recentemente distaccati presso lo Iat senza una idonea qualificazione professionale. La conoscenza delle lingue è omogeneamente distribuita tra dipendenti pubblici di ruolo e stagionali, ma tra questi ultimi ci sono quasi tutte le laureate e laureande in lingue e gli stranieri. Tra gli stagionali il 21,2% ricopre questo ruolo da oltre dieci anni con un incarico che può durare anche 7 mesi nell'arco dell'anno e si configura quindi come un lavoro precario ripetuto stabilmente. La durata della collaborazione va da un minimo di 1 mese fino a 7 mesi.

Tab. 4.11 - Caratteristiche degli operatori impiegati negli Iat

Caratteristiche	%
Ruolo contrattuale	100,0
Dipendenti di ruolo enti Locali	22,4
Collaboratori stagionali enti Locali	41,8
Dipendenti imprese esterne	35,8
Sesso	100,0
Maschi	19,6
Femmine	80,4
Età	100,0
da 21 a 25 anni	13,1
da 26 a 35 anni	56,5
da 36 a 65 anni	30,4
Titolo di studio	100,0
Diploma di Scuola Media Inferiore	8,7
Diploma Istituto Professionale	8,7
Diploma Scuola Media Superiore	63,0
Laurea	15,2
Non dichiarato	0,4

I dipendenti degli enti locali sono inquadrati prevalentemente al VI e VII livello, ma troviamo anche due V e un VIII (l'unica laureata in lingue) che ha vinto un concorso recentemente. La struttura dell'organico è quindi molto fragile e in certe situazioni oggettivamente sottodimensionata anche per l'attività di sopravvivenza del servizio. Ci sono alcune città dove l'ufficio, con un solo operatore, può restare chiuso senza preavviso giorni interi per l'impossibilità di effettuare sostituzioni in caso di malattia o esigenze personali dell'operatore. Le vicende politiche e il riassetto complessivo delle competenze turistiche, che hanno investito in questi ultimi anni gli enti locali e le aziende di promozione, hanno sicuramente prodotto dell'incertezza e favorito scelte contingenti di breve periodo, sia sul fronte del personale che dell'organizzazione e della gestione dei servizi. Molti operatori sottolineando l'esigenza di una riqualificazione e di uno sviluppo delle funzioni del servizio, lamentano di essere spesso esclusi dall'elaborazione di proposte e progetti.

In molte realtà locali si sta progressivamente andando ad una soluzione di affidamento esterno della gestione operativa degli Iat sulla base di convenzioni ed incarichi, così come prevede la nuova legislazione degli enti locali e la l.r. 1993, n. 28, art. 19. Al momento dell'indagine molti servizi

sono stati affidati ad imprese o pro loco esterne e sono in vigore contemporaneamente diverse soluzioni. Oltre che dipendenti pubblici di ruolo e collaboratori stagionali di enti locali i lavoratori dipendono da società sportive, pro loco, cooperative servizi e consorzi tra operatori turistici

In una stessa realtà locale troviamo operatori con formazione professionale e percorsi di studio molto diversi, che fanno riferimento ad enti diversi per il coordinamento delle attività, hanno incarichi, orari di lavoro e stipendi differenti e soprattutto non hanno partecipato a stage o momenti di coordinamento e aggiornamento di gruppo in cui definire metodi, criteri e obiettivi di lavoro comuni. Non ci può essere identificazione positiva con il territorio da promuovere se gli operatori non sono seguiti e devono gestire il faccia a faccia con turisti di tutta Europa e dell'Est confidando solo sulle proprie motivazioni individuali o per il bisogno di lavorare, anche con bassissimi salari, definiti da convenzioni stipulate dopo gare al ribasso. Infatti nell'ambito dell'erogazione dei servizi, l'operatore riveste più ruoli e impersonifica il sistema turistico locale e la sua immagine con tutte le possibili situazioni di conflitto che si vengono a generare.

Crediamo sia necessario porre molta attenzione in futuro sia ai criteri di selezione e reperimento del personale, sia alle forme di coordinamento e di aggiornamento professionale, sia d'area che regionali, altrimenti si finisce per scaricare sull'operatore tutto il peso delle carenze organizzative e tecniche della rete degli Iat.

*Tab.4.12 - Bisogni formativi segnalati dagli operatori*

<i>Attività di formazione</i>	<i>n. segnalazioni</i>
Lingue (aggiornamento)	6
Reperimento e organizzazione delle informazioni per lo sportello (tecniche di ricerca, catalogazione e trattamento per il pubblico)	7
Organizzazione dei compiti di lavoro interni ed esterni, gestione dello sportello, amministrazione	10
Informatica per la gestione degli archivi informativi (inserimento, aggiornamento, consultazione)	14
Conoscenza risorse turistiche e attrattive territorio locale e regionale	15
Leggi e normative generali sul turismo, diritti del turista, del consumatore	5
Forme di promozione delle risorse locali e dei prodotti turistici, organizzazione iniziative	3
Comunicazione per i servizi di informazione (teorie e tecniche dell'ascolto e dell'accoglienza)	9
Conoscenza e confronto con i modelli di gestione adottati in altri paesi europei	2

La definizione dello stile del personale a contatto col pubblico, la specificazione dei suoi ruoli e delle funzioni interne ed esterne, la sua responsabilizzazione e partecipazione nella definizione delle attività e procedure, le azioni e le relazioni nei confronti degli uffici istituzionali del territorio, l'ampiezza e il tipo di conoscenze sulle risorse turistiche sono tutti aspetti indispensabili su cui lavorare a livello regionale per il raggiungimento di standard qualitativi e quantitativi migliori della rete dei servizi di informazione e accoglienza turistica. Sono gli operatori stessi che sottolineano questa esigenza e che indicano le aree tematiche sulle quali vorrebbero fossero organizzati momenti formativi a valenza locale e regionale che elenchiamo come contributo, nella forma in cui ci sono state segnalate (tab.4.12).

## 5. SONDAGGIO D'OPINIONE TRA I TURISTI DELLA COSTA EMILIANO-ROMAGNOLA. LE RAGIONI DEL SUCCESSO 1994

### 1. Premessa

La conoscenza dei principali motivi per cui i turisti scelgono la Riviera emiliano-romagnola è il primo obiettivo di questa ricerca. Il secondo è riflettere sulle tipologie di turisti che scelgono queste destinazioni anziché altre. Il terzo è avere una maggiore conoscenza del fenomeno del ritorno dei turisti di lingua tedesca.

L'indagine conferma l'enorme capacità di attrazione della Riviera sui turisti italiani e di lingua tedesca, le potenzialità e le dotazioni per mantenere la clientela tradizionale (quella fedele alla località), ma anche la forza di conquistare nuovi turisti e riconquistare i vecchi clienti che sembravano averla abbandonata.

I turisti affermano che la Riviera è facile da capire, da utilizzare e da vivere perché tutto è ben organizzato, dicono che è piacevole frequentarla perché la gente è allegra e cordiale ed in più offre molto al prezzo giusto.

Come dire che la Riviera riesce ad assicurare una ampia varietà di opzioni che rispondono alle esigenze del mercato e alla capacità di spesa dei consumatori. Riuscendo ad essere familiare e mitica al tempo stesso, la Riviera viene frequentata da una clientela multiforme. L'organizzazione capillare di piccoli e grandi operatori riesce ad offrire ai turisti tutto e il contrario di tutto.

Una Riviera dunque attrattiva per gli italiani e per i turisti di lingua tedesca grazie all'efficacia ed efficienza dei suoi operatori, alla sua capillare organizzazione, alle molteplici opportunità e al ritrovato rapporto tra qualità e prezzo.

## 2. Le ragioni del successo della Riviera emiliano-romagnola

Quando si chiede alle persone di parlare delle loro vacanze, ognuno descrive esperienze diverse, rievoca immagini, sogni e desideri.

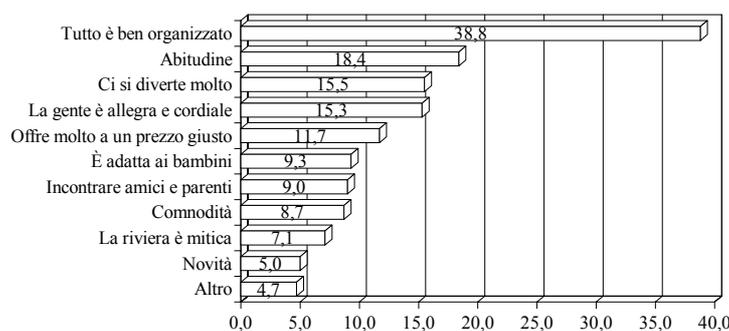
Così dietro a giudizi differenti, che descrivono la località di vacanza come unica e personale, si intravedono le caratteristiche fondamentali della Riviera, quasi ad esprimere l'intrinseco legame tra l'immaginario dei turisti e le loro concrete esperienze di vacanza.

Complessivamente l'aspetto organizzativo della costa emiliano-romagnola emerge con sempre maggiore evidenza ed è sempre più riconosciuto ed apprezzato dai turisti, il 30,8% viene in Riviera perché *qui tutto è ben organizzato* (fig. 5.1).

Sembra dunque che a fare grande la Riviera, a renderla famosa e apprezzata dagli ospiti siano quelle piccole e grandi virtù degli operatori che, facendo tesoro della loro esperienza, hanno consolidato un modello organizzativo che poche località turistiche italiane hanno saputo eguagliare.

Sono proprio le virtù molecolari di ogni operatore, anche pubblico, che qui hanno costruito, pur passando momenti difficili, una vera e propria industria del turismo. Ne esce ridimensionata invece, soprattutto per i turisti abituali, l'immagine della Riviera come terra del divertimento.

Fig. 5.1 - Motivazioni di scelta della vacanza in Riviera, valori percentuali (\*)



(\*) La somma delle risposte è superiore a 100 poiché era possibile indicare fino a 2 motivi

La vacanza nelle località della costa emiliano-romagnola è vista come una vacanza facile e alla portata di tutti: qui ognuno trova le forme di intrattenimento che più ama, ma soprattutto grazie all'organizzazione si ha l'idea che tutti possano divertirsi e passare una piacevole vacanza. Le opportunità sono talmente varie che è facile trovare quello che si cerca.

Si viene in Riviera per tanti altri motivi: per incontrare amici e parenti (9%), perché è facile da raggiungere e da vivere (8,7%), quindi per comodità, ed anche per curiosità e per le novità che offre, se non si era mai venuti (5%). Ma ciò che è interessante notare è che secondo la percezione dei turisti qui ognuno viene almeno una volta e ci ritorna perché si sente perfettamente a proprio agio. Si tratta quindi di una vacanza tutta particolare che ha più il sapore della familiarità che il fascino dell'ignoto anche perché qui i turisti trovano gente allegra e cordiale (15,3%).

In Riviera, dunque, ci si sente ormai un po' come a casa e addirittura il 18,4% non si chiede neppure perché ogni anno la sceglie: la tradizionale abitudine di venire in vacanza qui è diventata una consuetudine da generazioni.

E' estremamente interessante notare che, oltre a tutte queste motivazioni, il 7,1% di turisti sceglie la Riviera senza una ragione particolare, ma semplicemente perché la vedono come qualcosa che gli appartiene. Questo è un elemento di grande rilievo e di grande forza per la costa emiliano-romagnola. Usando una tautologia, si può affermare che per questi turisti la Riviera è la Riviera e tanto basta a definirla. Questo conferma il fatto che la Riviera emiliano-romagnola rappresenta un mito ed è un marchio consolidato che non ha bisogno di descrizioni o definizioni: quando si pensa alla Riviera si rievoca tutto ciò che in essa si può trovare e questo per una località turistica è quanto di meglio ci si possa aspettare.

La Riviera per i turisti è un grande contenitore, rappresenta una sorta di *supermarket* delle vacanze. Qui si può trovare tutto e il contrario di tutto ed è proprio per questo che la Riviera è mitica ed è difficile sostituirla con altre località. Essere un grande *supermarket* delle vacanze non comporta necessariamente riuscire a soddisfare tutti i turisti o non avere alcun difetto, ma significa sicuramente avere più *chances* rispetto ad altre destinazioni.

### **3. Chi sono i turisti della Riviera emiliano-romagnola**

Il dato sicuramente più confortante è che più di 6 turisti su 10 sono ospiti abituali della Riviera (fig. 5.2).

La fedeltà alla Riviera è formidabile: il 64,9% della clientela è composto da frequentatori abituali. Ciò significa che la Riviera ha un'alta percentuale di clientela che non fa paragoni con altre località, in quanto da anni trascorre qui la vacanza principale, che è spesso anche l'unica.

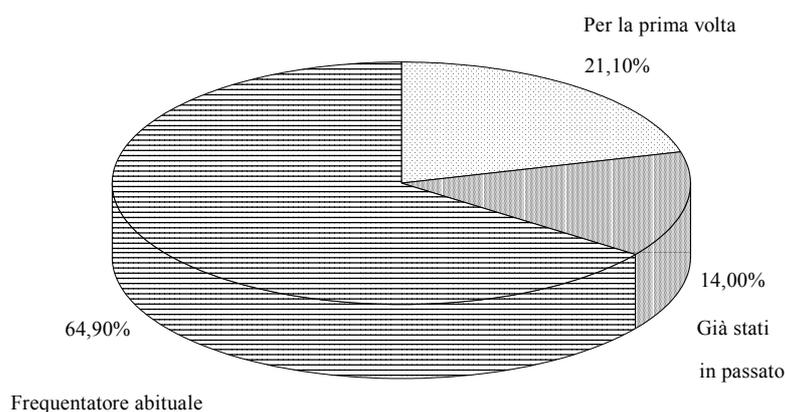
Rispetto allo scorso anno, però, la Riviera ad agosto ha avuto una lieve perdita di clienti fedeli, ampiamente recuperati da quelli di ritorno e dai *nuovi*. Il coefficiente di ricambio di clientela (21,1 %) è un indicatore della riconquistata capacità attrattiva del prodotto turistico, un dato che fino a qualche anno fa appariva in deciso declino.

Il momento della decisione di venire in vacanza in Riviera ad agosto cambia a seconda del grado di conoscenza: il 35,9% dei *nuovi* ha deciso 1 mese prima; il 36,8% di coloro *già stati in passato* 2/3 mesi prima; il 48,4% dei *frequentatori abituali* aveva maturato già in inverno la decisione di tornare in Riviera. In sostanza decidono con maggiore anticipo i turisti che frequentano queste località da più tempo.

Per quanto riguarda il tipo di alloggio, i turisti presenti sulla costa emiliano-romagnola ad agosto si concentrano soprattutto in alberghi (57,2%) e appartamenti (35,1%), evidenziando un equilibrio eccellente tra sistema ricettivo alberghiero ed extralberghiero. Il 7,7% sceglie invece i campeggi.

Il 46,8% dei turisti ad agosto si ferma oltre due settimane, il 37,2% da una a due settimane e il 13,4% una settimana. Ad agosto quindi la durata

Fig. 5.2 - I turisti in vacanza in Riviera



media della vacanza in Riviera è di circa 13 giorni.

#### 4. Turisti ritrovati, soddisfatti e conquistati

Occorre considerare quanti turisti la Riviera emiliano-romagnola è riuscita a soddisfare e a conquistare nel 1994 per sapere quanti ne farà ritornare nel 1995.

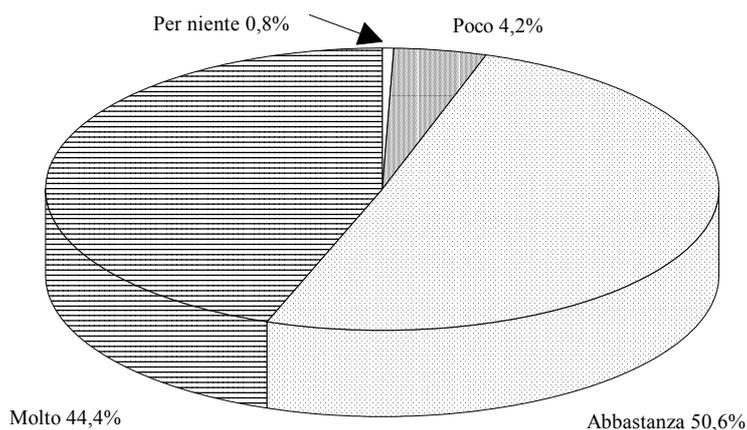
La quasi totalità dei turisti presenti in Riviera nel mese di agosto 1994 si dichiara soddisfatta della vacanza. Il 44,4% si dichiara molto soddisfatto (fig. 5.3) e questo è un dato veramente rassicurante, soprattutto se si considera che le interviste sono state realizzate proprio ad agosto, il mese più critico per la qualità del carico turistico, per l'affollamento e per il traffico.

E' comunque interessante notare alcune differenze rispetto al grado di conoscenza che i turisti hanno della Riviera (tab. 5.1).

Un dato veramente inaspettato è il fatto che i nuovi turisti siano addirittura più soddisfatti (47,3%) dei frequentatori abituali (45,9%).

Chi invece si aspettava qualcosa in più sono i turisti già stati in Riviera in passato, complessivamente abbastanza soddisfatti (57,5%), ma meno rispetto agli altri, segno evidente di aspettative diverse, di stereotipi e di nostalgie (tab. 5.2): il 9,1% infatti si dichiara poco o per niente soddisfatto, rispetto al 3,8% dei nuovi clienti e al 4,4% degli abituali.

Fig. 5.3 - Grado di soddisfazione dei turisti



Tab. 5.1 - Grado di soddisfazione dei turisti in rapporto alla conoscenza della Riviera

<i>Grado di soddisfazione</i>	<i>per la prima volta</i>	<i>già stato in passato</i>	<i>frequentatore abituale</i>	<i>media del campione</i>
Molto soddisfatti	47,3	33,4	45,9	44,4
Abbastanza soddisfatti	48,9	57,5	49,7	50,6
Poco soddisfatti	3,0	8,0	3,7	4,2
Per niente soddisfatti	0,8	1,1	0,7	0,8
Totale	100	100	100	100

Tab. 5.2 - Grado di soddisfazione dei turisti in rapporto all'età

<i>Grado di soddisfazione</i>	<i>18-25 anni</i>	<i>26-39 anni</i>	<i>40-60 anni</i>	<i>più di 60 anni</i>
Molto soddisfatti	52,5	37,3	42,9	57,1
Abbastanza soddisfatti	43,5	57,0	51,6	41,3
Poco soddisfatti	4,0	5,7	4,6	1,6
Per niente soddisfatti	-	-	0,9	-
Totale	100	100	100	100

I giovani e gli anziani risultano chiaramente soddisfatti, mentre più contenuto appare l'apprezzamento dei turisti delle fasce centrali di età.

Tornerà sicuramente in Riviera il prossimo anno il 53,9% dei frequentatori abituali (tab. 5.3), mentre maggiore incertezza si avverte per i nuovi (non so 35,2%) .

La maggiore incertezza nella decisione di ritornare o meno il prossimo

Tab. 5.3 - Previsione di ritorno il prossimo anno in rapporto alla conoscenza della Riviera

<i>Previsione di ritorno</i>	<i>per la prima volta</i>	<i>già stato in passato</i>	<i>frequentatore abituale</i>	<i>media del campione</i>
Si , senz'altro	19,1	17,2	53,9	41,4
Si, probabilmente	35,0	33,3	24,6	28,0
Non so	35,2	35,7	14,6	21,9
Certamente no	10,7	13,8	6,9	8,7
Totale	100	100	100	100

anno, del resto, è del tutto naturale, perché arrivando in una località di vacanza per la prima volta non si riesce subito a valutare se valga o meno la pena di ritornarci l'estate seguente. E' questo infatti un giudizio che si formulerà con più chiarezza al termine della vacanza. Per ora fa ben sperare l'alta percentuale di turisti soddisfatti.

## 5. Motivazioni e opinioni della clientela di lingua tedesca

Le risposte fornite dai turisti di lingua tedesca mettono in luce gli aspetti che più hanno influito nella loro decisione di scegliere la Riviera, piuttosto che altre destinazioni, ed evidenziano i principali vantaggi percepiti e le attrattive della costa emiliano-romagnola per questa clientela.

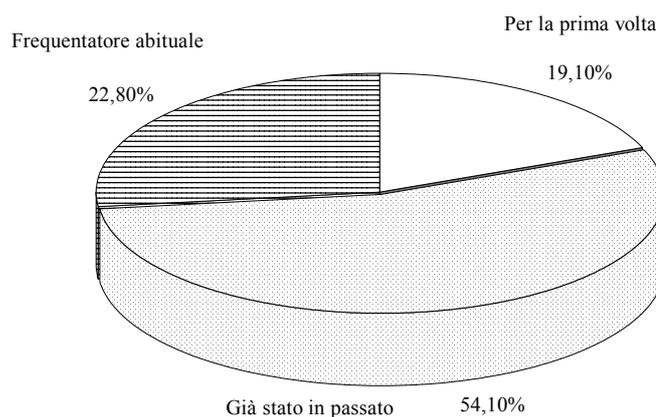
Risulta particolarmente rilevante il dato della fedeltà (fig. 5.4):

- il 54,1% dei turisti intervistati era già stato in Riviera in passato,
- il 26,8% è composto da frequentatori abituali,
- il 19,1% è in Riviera per la prima volta.

Rispetto ai turisti italiani, quelli di lingua tedesca mettono in evidenza gli aspetti funzionali, di accessibilità, comodità, cibo, servizio e, senza pudore, quello della convenienza, declassando gli aspetti legati all'organizzazione e all'offerta di divertimento (fig. 5.5).

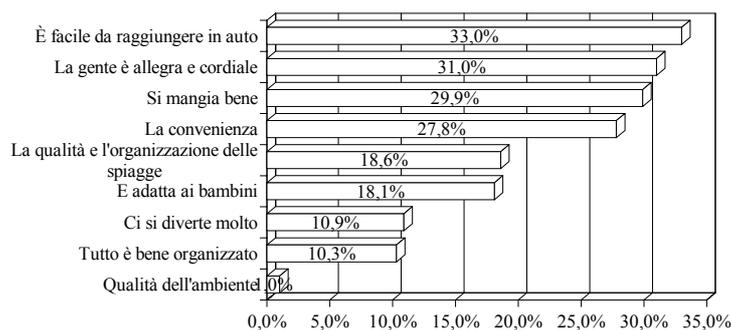
Per una riflessione di marketing, questo aspetto è molto significativo, perché invita al controllo di un fattore strutturale (la comodità) e di un

Fig. 5.4 - I turisti di lingua tedesca in vacanza in Riviera



(\*) La somma delle risposte è superiore a 100 poiché era possibile indicare fino a 2 motivi

Fig. 5.5 - Motivazioni di scelta dei turisti di lingua tedesca



fattore congiunturale (la politica dei prezzi).

Agli occhi dei tedeschi i punti forti della Riviera sono dunque quelli noti a tutti: l'allegria e la cordialità degli abitanti, l'attrattiva gastronomica (perché si mangia bene), aspetto, quest'ultimo, considerato scontato dagli italiani. La ristorazione diventa quindi uno strumento competitivo ai fini della promozione e comunicazione per i mercati di lingua tedesca.

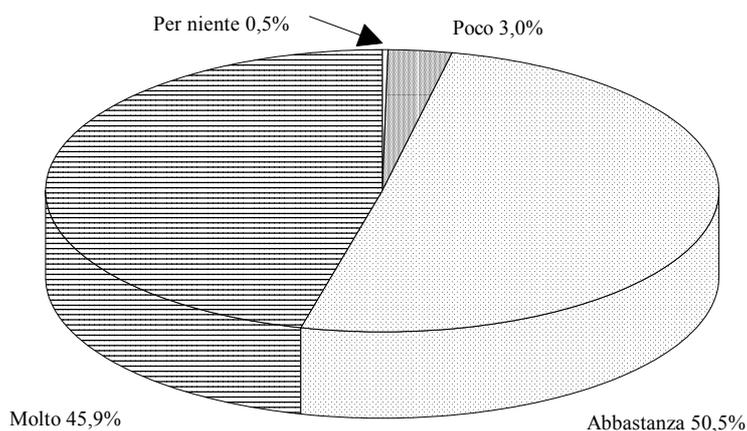
I turisti di lingua tedesca, come è ovvio, decidono di venire in vacanza in Riviera con più anticipo rispetto agli italiani:

- il 40,8% ha deciso già in inverno;
- il 30,9% 2 o 3 mesi prima;
- il 14,9% 1 mese prima;
- il 13,4% 15 giorni prima.

La decisione scaturisce da una serie di valutazioni oggettive, come accessibilità, distanza, sicurezza, comodità, qualità del cibo e prezzo. In secondo piano vengono collocati stereotipi, pregiudizi, fedeltà e questioni legate all'intangibile, come ad esempio la cortesia e cordialità di chi ospita. Influenzano poi le scelte gli avvenimenti, ciò che accade nella località, dunque le notizie di giornali e televisioni.

Decisamente elevato è il grado di soddisfazione dei tedeschi presenti in Riviera: il 50,5% si dichiara molto soddisfatto, il 45,9% abbastanza e solo il 3,5% poco o per niente soddisfatto (fig. 5.6).

Fig. 5.6 - Grado di soddisfazione dei turisti di lingua tedesca



Indubbiamente sulla soddisfazione incide il formidabile vantaggio di cambio che nella percezione dei turisti di lingua tedesca assume valore anche superiore al reale.

Almeno il 14% degli intervistati afferma infatti: “costa tutto la metà”. Ovviamente questa affermazione, anche se non ha valore statistico, indica la percezione tendenziale.

Anche se la soddisfazione è elevata o elevatissima, c'è ancora incertezza, come è normale aspettarsi, sulla decisione di ritornare il prossimo anno:

- il 28,9% è certo di ritornare in Riviera;
- il 50,5% forse tornerà;
- il 13,9% si dichiara incerto;
- solo il 6,7% non ha intenzione di tornare.

## 6. Appendice metodologica e altre caratteristiche del campione

L'indagine è stata realizzata durante il mese di agosto 1994, intervistando, tramite questionario, un campione casuale di 1.242 turisti italiani di età superiore ai 18 anni, in vacanza (l'intervista proseguiva solo se il turista aveva passato nella località almeno 3 giorni) nelle diverse località della costa emiliano-romagnola (tab. 5.A.1).

Le località di soggiorno degli intervistati risultano proporzionali alle presenze registrate nelle stesse località durante la stagione '93; il peso

Tab. 5.A.1 - Distribuzione del campione per località di vacanza

<i>Località</i>	<i>frequenze</i>	<i>valore %</i>
Lidi di Comacchio	190	15,3
Lidi di Ravenna	98	7,9
Cervia/Milano Marittima	87	7,0
Cesenatico/Gatteo	139	11,2
Bellaria	86	6,9
Rimini	322	25,9
Riccione	151	12,2
Cattolica/Misano	169	13,6
Totale	1.242	100

maggiore è rappresentato da Rimini e Riccione nella costa sud, da Cesenatico al centro e dai Lidi di Comacchio nella costa nord.

Nel 1993 il 49,1% dei turisti presenti in Riviera aveva fatto un'unica vacanza, per lo più nel mese di agosto; il 32,2% aveva fatto due o tre vacanze; mentre solo il 3,7% si era concesso quattro o più periodi di vacanza (tab. 5.A.2).

Tutte le classi di età sono ben rappresentate ed equilibrate, in linea con i precedenti sondaggi realizzati in Riviera; prevalgono naturalmente le classi centrali, ma considerevole è anche il peso costituito dai giovani al di sotto dei 25 anni di età (tab. 5.A.3).

Relativamente alla professione (tab. 5.A.4), dato che permette di delineare le caratteristiche peculiari del campione oggetto di osservazione, gli intervistati risultano prevalentemente lavoratori dipendenti del settore impiegatizio (26,7%) e operaio (22,1%); ben presenti anche le altre professioni ad eccezione della classe degli imprenditori, dirigenti e liberi professionisti.

Tab. 5.A.2 - Numero di vacanze fatte nel 1993

<i>Numero di vacanze</i>	<i>frequenze</i>	<i>valore %</i>
Nessuna vacanza	186	15,0
Una vacanza	610	49,1
Due/tre vacanze	400	32,2
Quattro o più vacanze	46	3,7
Totale	1.242	100

Tab. 5.A.3 - Et  degli intervistati

<i>Et�</i>	<i>frequenze</i>	<i>valore %</i>
18 - 25 anni	254	20,5
26 - 39 anni	424	34,1
40 - 60 anni	438	35,3
Oltre i 60 anni	126	10,1
Totale	1.242	100

Tab. 5.A.4 - Professione degli intervistati

<i>Et�</i>	<i>frequenze</i>	<i>valore %</i>
Imprenditore/dirigente/professionista	78	6,3
Impiegato/insegnante	332	26,7
Artigiano/commerciante	140	11,3
Casalinga/in attesa di occupazione	134	10,8
Operaio/commissa	274	22,1
Studente	126	10,1
Pensionato/agricoltore	144	11,6
Altro	14	1,1
Totale	1.242	100

Ben delineata e attendibile appare la provenienza geografica dei turisti della Riviera: ben l'80,5% risiede in una provincia del nord Italia (in particolare Milano e Bologna), il 14% in citt  del centro e solo il 5,5% proviene da localit  del sud Italia.

Dato l'aumento di clientela di lingua tedesca in vacanza sulla Riviera emiliano-romagnola nell'estate '94, sono state considerate anche le risposte fornite da un campione di 649 turisti (provenienti da Germania, Svizzera tedesca e Austria) presenti in Riviera dal 1 agosto al 12 settembre (tabb. 5.A.5 e 5.A.6).

Tutte le interviste, dopo un pre-test del questionario nelle varie lingue, sono state effettuate da intervistatori senior e controllate dallo staff di Trademark Italia. Per le interviste ai turisti di lingua tedesca si   ricorso alla autosomministrazione realizzata sotto il controllo degli operatori turistici del Panel dell' Osservatorio.

Tab. 5.A.5 - Et  degli intervistati di lingua tedesca

<i>Et�</i>	<i>frequenze</i>	<i>valore %</i>
18 - 25 anni	67	10,3
26 - 39 anni	194	29,9
40 - 60 anni	278	42,8
Oltre i 60 anni	110	17,0
Totale	649	100

Tab. 5.A.6 - Provenienza della clientela di lingua tedesca

<i>Provenienze</i>	<i>valore %</i>
Bayern	36,5
Baden-W�rttemberg	18,2
Nordrhein-Westfalen	10,6
Th�ringen (ex DDR)	7,4
Altri L�nder	6,9
Totale Germania	79,6
Cantone di Zurigo	6,3
Cantone di Lucerna	3,8
Altri cantoni	2,2
Totale Svizzera Tedesca	12,3
Tirolo	2,2
Carinzia	1,5
Stiria	2,5
Altro	1,9
Totale Austria	8,1
Totale	100

## 6. CONSUNTIVO DELLA STAGIONE TURISTICA SULL'APPENNINO DELL'EMILIA-ROMAGNA

### 1. Il turismo in montagna nel 1994, trend e congiuntura

L'Osservatorio turistico regionale dell'Emilia-Romagna ha interpellato alla fine della stagione estiva il panel nazionale di operatori della montagna per tracciare un bilancio dell'estate 1994. Secondo le informazioni ottenute la stagione turistica 1994 ha assunto decisi caratteri di ripresa. Fattori congiunturali ed un rinnovato appeal della vacanza d'alta quota ne sono alla base. Il movimento turistico estivo ha prodotto tre risultati:

1. generalizzati aumenti di presenze turistiche (tra 3% e 7%) rispetto al 1993 in tutte le maggiori località di montagna. Gli aumenti sono iniziati già nella bassa stagione (da fine maggio a metà luglio), con un leggero anticipo del tutto esaurito e un periodo di pieno più lungo del 1993.
2. Contrazione della disponibilità di spesa della clientela. Al buon andamento di alberghi e appartamenti in affitto, si contrappone la riduzione della spesa extra ricettiva, in particolare i fatturati di ristoranti, negozi e pubblici esercizi.
3. Si avvertono gli effetti della svalutazione. Ritorna la clientela internazionale nelle località più note e famose, tradizionali mete di turisti esteri.

Analizzando le singole aree, emerge il buon andamento della montagna veneta. Quasi ovunque si è avuto un +5% delle presenze, con giri d'affari in leggera crescita. Gli arrivi stranieri (+15,1%) provano un ritorno di interesse della clientela di lingua tedesca, ma anche inglese e francese.

Il Trentino migliora la sua positiva performance, anche se la situazione non è uniforme e restano indietro le aree meno dotate. Le presenze alberghiere estive sono aumentate del 9% con il tutto esaurito nel periodo di Ferragosto. Si segnala anche in Trentino il ritorno dei turisti stranieri, tradizionali frequentatori del lago di Garda e dei laghi della Valsugana.

In Valtellina si ha un buon risultato per le strutture alberghiere (+11%), ma il miglioramento più interessante l'ha ottenuto la Valle d'Aosta, che nel mese di agosto ha visto aumentare le presenze complessive del 14%. A fine settembre l'aumento è stato del 6%.

Critica la stagione nella montagna piemontese. Il movimento alberghiero ha registrato lievi flessioni (-2%), con l'eccezione di Sestriere, ma i rifugi alpini e gli alloggi agrituristici registrano flessioni di oltre il 40% delle presenze.

La stagione invernale 1994/95 presenta (a stagione in corso) aumenti dell'8% rispetto al 1993/94, dovuti al consolidamento di alcuni elementi positivi: il miglioramento delle condizioni economiche del Paese; la crescita dei prezzi dei competitor esteri a causa della svalutazione; il progressivo adeguamento dell'offerta; la maggiore attenzione dei turisti italiani alle offerte extra sci; la maggiore presenza degli impianti per l'innevamento. Il movimento si concentra nelle località più note e famose.

### *1.1. Voglia di tradizione montanara*

Si vuole quindi spiegare dal punto di vista del marketing la crescita della domanda.

Dalle interviste agli operatori del panel non risultano interventi strutturali o infrastrutturali e variazioni di capacità attrattiva delle località. Il successo sembra dovuto ad una congiuntura notevolmente favorevole e non a motivi strutturali o promozionali. I prezzi registrano ritocchi verso l'alto e non sempre corrispondono alla qualità degli esercizi. La sfida qualitativa è ora nelle mani degli operatori turistici data la necessità di rinnovare l'offerta alberghiera e di superare ostacoli organizzativi.

I turisti non sopportano il sovraffollamento delle piste e delle strade. Gli amanti della montagna ricercano sempre più l'equilibrio degli elementi naturali, ambientali, strutturali e di accoglienza, soprattutto ricercano la tradizione. Accanto alle attrazioni sportive, i turisti della montagna chiedono un ambiente protetto, tutelato, ma elaborato e curato dall'uomo, e un maggiore senso dell'ospitalità.

### *1.2. L'analisi della domanda. Pendolarismo e nuove tendenze*

Oggi la vacanza in montagna evoca nuovi significati nell'immaginario del turista. La sfida competitiva si giocherà sulla capacità dell'offerta di

interpretare e dirigere le molteplici modalità di fruizione della vacanza emergenti.

Per il 1994 vanno sottolineati i seguenti trend di comportamento:

- cresce il bisogno di qualità ambientale, non nel senso esclusivo di natura protetta e incontaminata, ma di viabilità facile, pulizia, ordine urbano, isole pedonali e persino pochi, meno turisti;
- si cerca sempre più un'occasione di relax e non la qualità delle piste, il successo di Alto Adige e Tirolo è attribuito all'ordine urbano e alle offerte extra sciistiche;
- gli sport alternativi sulla neve, sleddog, snowboard, free stile, telemark, fenomeni prevalentemente giovanili, hanno avuto sviluppo considerevole in Francia, mentre in Italia è scarsa la presa sul grande pubblico;
- gli italiani in vacanza in montagna vorrebbero un'offerta ricettiva più articolata, con la massima flessibilità, per non sentirsi obbligati a prendere o lasciare, con più di servizi compresi nel prezzo e opzioni speciali a prezzi contenuti per cui sono disposti anche a spendere complessivamente di più;
- la frammentazione delle vacanze in montagna è aumentata e ciò non contribuisce ad eliminare lo stress;
- le mete sciistiche invernali straniere sono percepite come più esclusive, anche se con la lira debole, la scelta degli italiani si concentra sulle località nazionali, l'estero attrae chi non vuole ferie obbligate, code e di piste sovraffollate.

Di rilievo l'importanza che sta assumendo negli ultimi anni il pendolarismo, anche per le difficoltà che crea alle località di montagna.

Almeno 550.000 italiani possiedono o hanno la disponibilità di una seconda casa in montagna<sup>1</sup> e la maggior parte dei turisti del nostro Paese effettua viaggi brevi, durante i ponti festivi e i week-end più innevati, quindi il pendolarismo crea sovraccarico sulle strade, nei centri di montagna e un negativo impatto antropico. Una contraddizione tra realtà e motivazioni di far vacanza.

Il progressivo orientamento verso il movimento pendolare nei week-end penalizza il sistema dell'offerta turistica di montagna. Il giro d'affari, a causa della concentrazione fisica e temporale, tende a contrarsi con problemi manageriali ed organizzativi. Ma gli operatori programmano i

---

<sup>1</sup> Fonte: Isnart, *Le vacanze invernali degli italiani*, dic. 1994

massimi incassi possibili durante i fine settimana e sono convinti che la clientela dei week-end continuerà a decidere il bilancio stagionale.

## 2. L'Appennino dell'Emilia-Romagna, tra stagioni positive e negative

Anche le località dell'Appennino dell'Emilia-Romagna hanno ottenuto risultati positivi, in particolare nella stagione estiva, senza iniziative di rilievo né eventi particolari, a conferma del carattere di montagna più vicina e di alternativa fuori porta (tab. 6.1).

Nel 1995 sembra che ad orientare i turisti verso le mete appenniniche siano soprattutto la prossimità e la presenza di risorse spontanee, poco sofisticate. Gli elementi di prodotto (il sistema d'accoglienza, la qualità dell'ospitalità, le attrezzature sportive, i ristoranti), sull'Appennino tendono a scomparire. A differenza di quelli della montagna trentina, veneta o valdostana, gli ospiti dell'Appennino intervistati sono disposti ad adattarsi in sistemazioni alberghiere spartane. E' la vicinanza il fattore attrattivo, ma questo influisce negativamente sull'evoluzione dell'offerta.

La domanda è caratterizzata da frammentazione e contrazione dei soggiorni, prevalenza del breve-medio raggio, stabile quota di clientela giovane (18-25 anni) e stabile quota di turisti Toscani. Anch'essa non evidenzia significativi cambiamenti, ad eccezione della crescita dei gruppi organizzati, soprattutto scolastici, grazie ad accordi siglati a prezzi particolarmente vantaggiosi.

### 2.1. La stagione estiva nell'Appennino

Il movimento nella stagione estiva '94 nelle aree dell'Appennino appare positivo, in alcune aree è un vero successo, e con ottimi riscontri economici

Tab. 6.1 - Il consuntivo 1994-95 sull'Appennino dell'Emilia Romagna

<i>Aree appenniniche</i>	<i>Andamento turistico</i>
Appennino Forlivese	Leggera crescita
Appennino Bolognese	Leggera crescita
Appennino Modenese	Stabile
Appennino Reggiano	Leggera crescita
Appennino Piacentino	Crescita

Fonte: elaborazioni Trademark Italia su informazioni dal panel di operatori

Tab. 6.2 - *Variazione del movimento turistico in Appennino nell'estate (1994 su 1993)*

<i>Aree appenniniche</i>	<i>Variazione %</i>
Appennino Forlivese	+11
Appennino Bolognese	+ 6
Appennino Modenese	+ 3
Appennino Reggiano	+ 5
Appennino Piacentino	+10

Fonte: elaborazioni Trademark Italia su informazioni dal panel di operatori

(tab. 6.2). Infatti la situazione climatica ha spinto, oltre agli abituali ospiti dell'Appennino, anche numerosi turisti della costa a cercare sollievo nell'entroterra. Interviste e sopralluoghi confermano un buon andamento delle località più attrezzate ed una sostanziale stabilità delle altre.

#### *2.1.1. L'Appennino forlivese*

Per l'estate nelle località di Verghereto, Bagno di Romagna e Santa Sofia gli albergatori registrano incrementi del movimento di circa +10% rispetto alla stagione scorsa. Sono state proposte varie occasioni di intrattenimento, calendari di eventi, manifestazioni popolari e servizi più efficienti.

Il processo cooperativo sta aumentando, anche tra difficoltà e ostacoli burocratici. Le attività verdi sono in espansione, anche se casuale e spontanea, grazie alla notorietà del Parco regionale del Crinale e alla forte attrazione della diga di Ridracoli.

#### *2.1.2. L'Appennino bolognese*

Gli albergatori dichiarano bilanci individuali estremamente positivi, ma a livello di associazioni e rappresentanze lamentano difficoltà promozionali e commerciali. In agosto si è registrato il tutto esaurito, come sempre del resto. Si conferma la frammentazione delle vacanze e la tendenza ad abbreviare il periodo di soggiorno, evidenziato e dall'andamento di arrivi e presenze.

Questo successo quasi di routine è da attribuire alla lenta riqualificazione della ricettività e al Parco del Corno alle Scale, che registra crescenti consensi e un sensibile incremento di visitatori. Ma ancora modesto risulta l'aumento degli arrivi di giovani emiliani.

I nostri sopralluoghi rilevano il miglioramento della segnaletica sui sentieri e l'impegno degli operatori per il turismo verde. Le attività di intrattenimento e le manifestazioni (di tono popular) sono molto apprezzate.

### *2.1.3. L'Appennino modenese*

La stagione turistica nell'area appenninica più importante è giudicata soddisfacente, con un incremento del movimento complessivo del 2-3%. Il 1994 ha recuperato i livelli record delle estati 1991 e 1992, anche se nel mese di giugno gli operatori hanno risentito di un accorciamento dei soggiorni e della perdita di gruppi convenzionati della terza età. Il movimento è stato comunque buono durante i week-end. Il classico tutto esaurito, si è protratto per un periodo più lungo ed ha permesso di recuperare le perdite. Tutte le località dell'Appennino modenese hanno registrato un agosto da boom, anche quelle definite in ombra.

La notevole riduzione dei soggiorni estivi per anziani ha condizionato la bassa e media stagione. Questo tipo di domanda si è contratta all'origine (per la diminuzione dei contributi sociali da parte di comuni e province). Il turismo delle famiglie si è consolidato con soggiorni più frequenti, ma brevi. Gli operatori sottolineano una crescita della clientela toscana ed un aumento improvviso dei soggiorni per ragazzi.

La diversificazione della clientela è uno dei punti di forza dell'Appennino modenese rispetto a quello delle altre province, ma nel complesso non basta per creare un clima di slancio imprenditoriale.

### *2.1.4. L'Appennino reggiano*

Il comprensorio montano della provincia di Reggio Emilia ha particolarmente risentito della recessione e ha affrontato un 1994 difficile. La voglia di sviluppo è limitata, il mercato non consente ottimismo, né di prevedere aumenti del movimento turistico, senza interventi strutturali.

Gli operatori intervistati sottolineano che il soggiorno medio si è accorciato sensibilmente. Si è passati dalle 3 o 4 settimane a 14 giorni. Un trend annunciato, anche i senior, gli habitués e i traslocanti frammentano i loro soggiorni. Nonostante questo dal 15 luglio al 25 agosto, il movimento turistico ha registrato un miglioramento del 5%.

Nella settimana di ferragosto è da segnalare l'assalto di pendolari ed escursionisti di breve raggio a borgate storiche e ad angoli della montagna ricchi di richiami ambientali, naturalistici ed architettonici. Il movimento ha interessato tutte le zone dotate di piscine all'aperto. Nei week-end di giugno e settembre si rileva un aumento di turisti dalla provincia, dalla Liguria e dalla Toscana.

### 2.1.5. *L'Appennino piacentino*

La stagione turistica è stata positiva in tutta la Val Trebbia. In base a due sopralluoghi e 70 interviste l'incremento delle presenze in luglio e agosto è stato del 10%. Qui i soggiorni restano lunghi e non arriva l'onda di frammentazione che influenza l'Appennino modenese e reggiano. L'affluenza degli escursionisti è stata notevole in tutti i week-end estivi fino a metà settembre, ma secondo gli operatori gli aumenti del giro d'affari sono modesti, in quanto la propensione alla spesa dei turisti è diminuita.

L'Appennino piacentino da sempre ospita famiglie ed anziani in arrivo da un raggio di 40-90 km e turisti fedeli dell'hinterland milanese; nell'estate 1994 si è registrato un incremento dei turisti giovani (meno di 25 anni) a seguito dell'apertura degli ostelli di Coli e Castel Arquato.

Il giudizio degli operatori sul movimento turistico della stagione è nettamente positivo, ma l'eccessiva lievitazione dei prezzi, negli alberghi e nei ristoranti, potrebbe causare contraccolpi già nel 1995.

### 2.2. *La stagione invernale nell'Appennino*

L'inverno è stato asciutto, con poca o pochissima, neve. La situazione meteorologica ha determinato sensibili flessioni (tab. 6.3). Fatti salvi il classico tutto esaurito tra Natale e Capodanno e la tenuta delle settimane bianche e del turismo scolastico.

Dal confronto con gli operatori la variabile meteo non sembra l'unica responsabile: anche i week-end più innevati hanno sofferto dello stesso andamento. Tra i turisti del fine settimana si è creata una convinzione generalizzata e aprioristica (stimolata dai competitor): "sull'Appennino si scia poco e peggio che in Trentino". Occorre attivare un sistema di

Tab. 6.3 - *Variazione del movimento turistico in Appennino nell'estate (1994 su 1993)*

<i>Aree appenniniche</i>	<i>Variazione %</i>
Appennino Forlivese	-12
Appennino Bolognese	-10
Appennino Modenese	-2
Appennino Reggiano	-7
Appennino Piacentino	-5

Fonte: elaborazioni Trademark Italia su informazioni dal panel di operatori

comunicazioni speciali, perché gli sciatori siano portati a fidarsi delle reali condizioni climatiche. Ma la crisi potrebbe essere dovuta anche alla riduzione dell'azione degli operatori e della pubblica amministrazione.

Comunque il timore di altri inverni asciutti rende sempre più necessaria l'adozione di opportune contromisure. Gli operatori suggeriscono: più promozione (informazione visiva sulla situazione delle piste); impianti moderni per l'innevamento artificiale; l'orientamento verso un turismo non soltanto monotematico, ma legato al territorio, alla gastronomia, all'intrattenimento, in un sistema ospitale più aggiornato.

#### *2.2.1. L'Appennino forlivese*

Questa zona, più di altre, ha sofferto la mancanza di abbondanti nevicate. La stagione è in generale in linea con lo scorso anno. Di fronte ad una flessione consistente del turismo escursionistico, si è registrato un aumento dei gruppi scolastici, prevalentemente toscani, che garantiscono un buon livello di presenze fino a Pasqua.

L'offerta non registra variazioni di rilievo. Per gli operatori la chiusura della Apt forlivese ha tolto un riferimento di pensiero e un punto di incontro.

#### *2.2.2. L'Appennino bolognese*

Le scarse precipitazioni nevose d'inizio stagione hanno rallentato il movimento dei week-end. E' stato buono l'andamento delle settimane bianche, anche superiore allo scorso anno, grazie ad un incremento della clientela toscana, che contrasta la debole presenza della clientela bolognese ormai proiettata verso le stazioni alpine. Proseguono gradualmente le azioni di riqualificazione volte ad un ringiovanimento di diverse strutture alberghiere.

#### *2.2.3. L'Appennino modenese*

L'area sciistica più importante dell'Appennino emiliano-romagnolo, malgrado le condizioni climatiche, ottiene risultati in linea lo scorso anno. I numerosi impianti per l'innevamento artificiale, strutture come il Palaghiaccio e uno sforzo imprenditoriale volto alla realizzazione di occasioni extra sci (tra cui escursioni ambientaliste e manifestazioni di intrattenimento) hanno permesso di salvare la stagione.

Tra le componenti della domanda si stabilizza la quota di clientela toscana e regionale, mentre si ha una maggiore azione imprenditoriale con alcuni interventi di ristrutturazione e l'apertura di un nuovo hotel.

#### *2.2.4. L'Appennino reggiano*

Le località a bassa quota hanno sofferto maggiormente dell'assenza di neve. Gli operatori del panel sottolineano l'aumento del turismo organizzato (settimane bianche e gruppi scolastici), proveniente prevalentemente da Toscana e Liguria.

Per la stagione invernale le aspettative sono modeste e l'offerta non si è mossa. Le interviste rilevano una maggiore vivacità propositiva rivolta al turismo estivo, per allungare la stagione, differenziando e potenziando le risorse esistenti.

#### *2.2.5. L'Appennino piacentino*

Nonostante le condizioni climatiche, oltre il 50% degli operatori intervistati dell'Appennino piacentino hanno dichiarato risultati in linea con lo scorso anno. La stagione è stata quasi salvata dagli impianti per l'innevamento artificiale. Si stabilizzano le quote dei turisti a breve-medio raggio e dei fedeli dell'hinterland milanese. L'offerta non registra nessuna novità di rilievo sul piano del rinnovamento strutturale.

### *2.3. Uno sguardo in prospettiva*

La stagione estiva 1995, per gli operatori intervistati nel mese di febbraio, sembra poter ripetere il buon andamento di quella trascorsa. Risultano stabili la quota della clientela tradizionale, senior e anziani orientati a lunghi soggiorni in alta stagione (luglio e agosto), e le quote dei nuovi gruppi di clientela, composta da gruppi scolastici, giovani in cerca di un'alternativa verde per il week-end, gruppi di adulti (30-40 anni), attratti dalle escursioni (trekking, turismo itinerante) e da gastronomia locale e prodotti tipici.

Mentre pesa la minaccia della frammentazione delle vacanze, gli operatori che lavorano sulle nuove nicchie della domanda si aspettano di allungare sensibilmente la stagione. È aumentata la capacità complessiva dell'Appennino di attrarre turismo organizzato, intermediato e di gruppo.

Per la stagione estiva il risultato minimo atteso è la riconferma dei livelli del 1994. I più recenti monitoraggi sulla domanda<sup>2</sup> confermano il rafforzamento del turismo alpino e la voglia di tradizione montanara, coloro che vanno per la prima volta in vacanza dichiarano di prediligere le località di montagna e chi è stato in montagna nel 1994 dichiara di volerci tornare.

---

<sup>2</sup> Ricerca Isnart-Trademark Italia, *Dove vanno in vacanza gli italiani*.

Comunque è sulla stagione estiva che si giocano i destini del turismo appenninico.

In prospettiva il mercato delle vacanze risulta dominato da selettività della domanda, frammentazione dei viaggi e crescente temperanza nei consumi. I turisti ragionevolmente scelgono le offerte più qualificate e convenienti, vicine (ma non troppo), rassicuranti, adattabili alle proprie esigenze e più attente al marketing. L'offerta turistica dovrà proporre una vasta gamma di opzioni, flessibilità dei prezzi e dei periodi ed una formidabile accoglienza, anche da parte dei residenti. La concentrazione nei week-end determina un eccessivo affollamento in aree ristrette dell'attività e minore varietà di spesa. Il maggior ricambio di clientela rende necessarie maggiori attrezzature per soddisfare clienti eterogenei e capacità di gestirne la convivenza turistica. I paesi di montagna che riscuotono maggiore successo sono i più organizzati, grandi e con più numerosi servizi urbani. In sintesi, le località turistiche di montagna devono mantenere la propria cultura, e risolvere il problema principale: individuare il carico ideale, il punto di equilibrio tra le esigenze urbane di base e la fruizione delle risorse ambientali e paesaggistiche.

#### *2.4 La terza via del turismo appenninico*

Una quota sempre più consistente di domanda turistica (il 22%) considera l'Appennino e l'entroterra capaci di soddisfare il bisogno di full immersion nella natura a contatto con ambienti, stili di vita e modi di produzione ormai estinti nelle realtà metropolitane. Tale bisogno sembra trovare una risposta adeguata soltanto nelle nuove forme di turismo: l'agriturismo, il turismo rurale e quello naturalistico.

I parchi naturali regionali costituiscono un'ottima chance per il mercato degli appassionati di ambiente, natura e verde. Si devono sviluppare e potenziare realtà come il Parco nazionale del Crinale romagnolo o quello di Corno alle Scale, attrezzandoli come parchi naturali per la fruizione dei turisti. La costituzione di un sistema di parchi naturali accessibili ai turisti potrà avere conseguenze molto interessanti ed innovative, come già si vede nell'area del Parco nazionale delle Foreste Casentinesi.

La ricettività verde (aziende agrituristiche, rifugi, case per ferie, colonie, campeggi) e il fenomeno delle mountain-bike possono promuovere l'Appennino tra i giovani. Si creano possibilità per nuove forme di micro imprenditorialità, che diano un'opportunità ai giovani residenti in Appennino. Accanto però a una debole percezione delle potenzialità

industriali del turismo, il problema maggiore per lo sviluppo è dato dalle difficoltà burocratiche, mentre c'è necessità di pilotare la crescita turistica dell'Appennino senza velleità e macro progetti.

La debolezza imprenditoriale è uno dei punti critici, soprattutto per la mancanza di imprese di grande dimensione. Occorrono quindi progetti di formazione e sportelli camerali di assistenza alle piccole imprese per fermare la disaffezione.

### **3. Conclusioni**

Nell'Appennino la ridotta disponibilità di camere alberghiere e la forte concentrazione della stagione rendono anno dopo anno i risultati omologhi. La domanda e l'offerta non hanno avuto variazioni di rilievo. Il periodo estivo è stato positivo, grazie ad un andamento meteorologico molto favorevole, ma la stagione invernale, poco innevata, è stata meno fortunata. Gli operatori continuano a mostrarsi indifferenti, mancano grandi iniziative, sia private che della pubblica amministrazione. Resta quindi la percezione nei turisti dell'Appennino come "montagna di serie B", ma esistono delle opportunità per dare immagine a questa zona, tra queste le micro imprenditorialità.

Per il futuro le scelte turistiche definiscono due alternative: mantenere senza ambizioni il prodotto attuale, ormai maturo e tendente al declino, o diventare una realtà competitiva con uno sforzo di adeguamento dell'offerta e della cultura degli operatori. L'Appennino più di altri ambiti turistici regionali, mostra l'isolamento, la solitudine manageriale del singolo operatore. La formazione è debole, mancano i confronti, la conoscenza delle nuove tecniche di marketing e soprattutto i riferimenti, sportelli dai quali attingere informazioni.

L'attuale confusione legislativa ha tolto credibilità all'azione dell'Ente pubblico e ha contribuito ad aggravare la situazione, provocando una generalizzata sensazione d'abbandono tra chi considerava la Regione proprio referente principale (tra l'altro per i fondi di ristrutturazione alberghiera, il sostegno alle iniziative promozionali e alle manifestazioni).

Per perseguire una politica di sviluppo del turismo appenninico occorre prendere atto del forte bisogno di orientamento, introdurre know-how dall'esterno per far crescere la base imprenditoriale e la professionalità degli addetti, promuovere piani di investimento pubblico mirati agli interventi di qualità, e quindi elaborare progetti pubblico-privati che riuniscano più operatori.

In questo quadro, vanno viste le iniziative Apt regionale, che ha avviato una campagna di promozione dell'Appennino riferita a oltre 22.000 associazioni di vario tipo, esistenti tra Milano e Roma. Una capillare campagna di direct mailing partirà per ottenere informazioni utili e per classificare commercialmente questo universo composto da una grande estensione di gruppi impegnati in eterogenee attività del tempo libero. Nella gestione di queste attività, l'Apt regionale dovrà però anche fornire un orientamento agli operatori per affrontare il mercato in chiave positiva.

#### 4. Appendice statistica

Tab. 6.A.1 - Posti letto nell'Appennino dell'Emilia-Romagna, 1994 (località oltre 600 m. s.l.m.)

Provincia	Alberghieri	Extra alberghieri	Totale
Piacenza	500	12.000	12.500
Parma	1.400	18.000	19.400
Reggio Emilia	2.000	27.000	29.000
Modena	5.500	63.000	68.500
Bologna	3.700	43.000	46.700
Forlì	1.600	6.000	7.600
Totale	14.700	169.000	183.700

Fonte: elaborazioni e stime Trademark Italia per l'Osservatorio turistico regionale

Tab. 6.A.2 - Il movimento turistico sull'Appennino dell'Emilia-Romagna (arrivi e presenze negli esercizi alberghieri ed extralberghieri)

Anno	Arrivi	Presenze	Var. %
1987	198.000	2.280.000	....
1988	210.000	2.375.000	+4,2
1989	268.000	2.895.000	+21,9
1990	282.000	2.985.000	+3,1
1991	302.000	3.110.000	+4,2
1992	300.000	3.047.000	-2,0
1993	303.000	2.983.000	-2,1
1994	326.000	3.132.000	+5,0

Fonte: elaborazioni e stime Trademark Italia per l'Osservatorio turistico regionale

## **5. Nota metodologica**

L'osservatorio turistico regionale, fondato da Regione e Unioncamere Emilia-Romagna in collaborazione con Confcommercio e Confesercenti e realizzato da Trademark Italia, ha elaborato il rapporto sull'andamento del movimento turistico nell'Appennino dell'Emilia-Romagna tenendo conto di tre livelli di analisi: (a) gli aspetti quantitativi e qualitativi della clientela attuale; (b) i comportamenti e le aspettative degli operatori pubblici e privati; (c) gli effetti che il mercato e le variabili esogene del macro ambiente hanno sul turismo.

Trademark Italia utilizza ormai dal 1989 per le rilevazioni congiunturali dell'Osservatorio un sistema di monitoraggio impostato su un panel di operatori. Questo strumento, opportunamente utilizzato, consente di verificare in tempi brevi i trend e i fenomeni in corso e consente anche di controllare sul campo la corrispondenza degli scostamenti del movimento turistico registrati dalle fonti istituzionali.

Il panel dell'Appennino è composto da 45 operatori (albergatori, agenti di viaggio, responsabili di impianti di risalita, soci di cooperative di servizi, funzionari pubblici comunali e provinciali), normalmente i leader dell'area di riferimento, distribuiti nei maggiori comprensori appenninici della regione.



## 7. CONSUNTIVO DELL'ESTATE 1994 NELLE CITTÀ D'ARTE E D'AFFARI DELL'EMILIA-ROMAGNA

### 1. Segnali di ripresa per le città grazie al turismo straniero

Per le grandi città d'arte italiane il 1994 è stato decisamente positivo. L'interesse da parte dei turisti per l'arte e la cultura sembra crescere. La presenza turistica nei luoghi d'arte è aumentata con il movimento turistico, ma anche per i più lunghi orari di apertura (serale e notturna) dei principali musei delle nostre città d'arte. L'Italia si conferma destinazione turistica internazionale proprio per l'offerta artistica.

Secondo molti operatori senza il caldo eccezionale del 1994 i visitatori nelle nostre città d'arte sarebbero stati ancora più numerosi, ma la situazione metereologica ha assicurato un 9% in più di giornate serene ai turisti rispetto al 1993. Infatti il movimento turistico nelle grandi città d'arte, Roma, Venezia e Firenze, risulta in forte crescita rispetto al 1993. Nel sistema alberghiero nazionale migliora il tasso di occupazione degli hotel a 4 stelle, più competitivi per i turisti stranieri grazie alla svalutazione.

Sul turismo d'affari e congressuale, invece, continua a pesare la crisi del settore industriale e terziario. Secondo una indagine di Pco Italia (associazione italiana delle imprese per l'organizzazione congressuale), nel 1993 il turismo congressuale nazionale aveva registrato un calo secco del 20%. Secondo i nostri sondaggi, il movimento per congressi e incontri anche nei primi 11 mesi del 1994 risulta inferiore del 9% al 1993. Le città d'affari non hanno però raccolto il trend positivo del turismo culturale e artistico. I meeting aziendali, i convegni e le riunioni sindacali scarseggiano perché i viaggi, le missioni e le spese di rappresentanza delle aziende sono stati drasticamente ridimensionati.

Gli albergatori non riescono a liberarsi dagli schemi di pricing del passato, stentano a convertire i propri prezzi da quelli per affari a quelli per turisti, sono lenti a percepire le differenze della domanda e a cogliere le opportunità di questa forma di turismo e così perdono quote di domanda.

Le indicazioni emerse da 138 interviste effettuate ad aziende commerciali e produttive confermano che queste ormai si muovono solo se è indispensabile e prenotano all'ultimo momento, spuntando buoni prezzi. Le aziende optano per le tipologie alberghiere più economiche sfruttando la crescente competizione tra esercizi e gestori di ogni categoria. Il 79% delle aziende intervistate dichiarano di preferire gli hotel a 3 stelle, purché garantiscano un livello di comfort adeguato.

In sintesi, si individuano tre tendenze:

1. nelle città d'arte e d'affari i turisti stranieri aumentano e scelgono alberghi più cari, grazie alla svalutazione;
2. soprattutto nelle città considerate minori, che lavorano principalmente con aziende locali, i viaggiatori d'affari diminuiscono e scelgono categorie inferiori;
3. si prevedono nuove battaglie sui prezzi anche per l'inverno e la primavera 1995, in quanto la concorrenza è ai limiti del dumping e il giro d'affari è in contrazione.

## 2. Il turismo d'arte e d'affari in Emilia-Romagna

Nel periodo gennaio ottobre 1994, il turismo artistico e culturale nelle maggiori città dell'Emilia-Romagna è ancora sottotono, ma in lento recupero e contribuisce ad attenuare le conseguenze della contrazione del turismo d'affari. Esistono differenze congiunturali fra città e città, che il nostro sondaggio conferma come frequentemente attribuibili alle politiche di prezzo (tab. 7.1).

*Tab. 7.1 - Il movimento turistico nelle città d'arte e d'affari dell'Emilia Romagna (gen.-ott. 1994 su 1993)*

<i>Città</i>	<i>Andamento turistico</i>
Bologna	Leggera crescita
Ferrara	Leggera crescita
Modena	Calo
Parma	Leggero calo
Piacenza	Stabile
Ravenna	Crescita
Reggio Emilia	Leggera crescita

Fonte: indicazioni ottenute dal panel di operatori di Trademark Italia

Dopo un difficile 1993 per tutte le città dell'Emilia-Romagna a seguito della crisi economica nazionale, si registra ora un lento ritorno alla normalità. I flussi turistici nelle città dell'Emilia-Romagna sono migliori per le strutture ricettive, mentre si lamenta una generale crisi dei fatturati negli esercizi extra ricettivi. Bologna risulta la città meno colpita dalla crisi, dato il positivo di trascinarsi delle grandi esposizioni fieristiche.

I dati del movimento turistico alberghiero, rivelano un aumento della clientela, sia degli arrivi che delle presenze, in particolare degli stranieri, a Bologna, Reggio Emilia, Piacenza, Ferrara e Ravenna, mentre, Modena e Parma, risentono ancora della crisi del 1993 (tab. 7.2). Il sistema di ospitalità regionale mantiene caratteri e problemi di sempre. Ravenna continua ad essere orientata più verso i residenti che i turisti; Parma non si propone adeguatamente, nonostante sia un potenziale centro turistico culturale e artistico, con elevata vocazione industriale e fieristica, e inoltre accessibile e con un'immagine gastronomica formidabile.

Il settore fieristico continua ad avere un andamento positivo, soprattutto rispetto ad altre realtà italiane ancora in difficoltà, come Milano, Genova e Roma. Bologna e Parma, che insieme a Rimini sono le maggiori realtà fieristiche regionali, hanno ottenuto risultati soddisfacenti, ma avvertono sempre più la concorrenza di Verona.

Secondo i responsabili delle Fiere, il successo è legato alla qualità delle manifestazioni e all'organizzazione interna dei diversi Palafiere, mentre dalle dichiarazioni di numerosi espositori presenti alle fiere di Bologna, Parma, Rimini, Forlì, emerge l'intenzione di non rinunciare alla presenza annuale, ma si rileva anche l'instabilità di alcune manifestazioni e il potere di Federazioni capaci di spostare i propri associati da un ente all'altro. Il futuro delle Fiere appare legato alla dimensione concorrenziale e cittadina, ma anche alle capacità negoziali e di marketing.

Tab. 7.2 - *Variazione del movimento alberghiero (1994 su 1993)*

<i>Città</i>	<i>Periodo</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
Bologna	(gen./ago.)	+2,4%	+4,4%
Reggio Emilia	(gen./ott.)	+3,5%	+1,1%
Piacenza	(gen./lug.)	+15,8%	+8,7%
Ferrara	(gen./set.)	+9,1%	+15,6%
Ravenna	(gen./ott.)	+3,5%	+7,2%
Modena	(gen./ago.)	- 8,8%	- 10,3%
Parma	(gen./set.)	+3,6%	-9,3%

Fonte: Uffici turistici provinciali (dati aggiornati al mese indicato).

### 3. La panoramica delle città

#### 3.1. Bologna

Rispetto al 1993, a Bologna l'andamento è decisamente migliore. Dopo alcune stagioni di difficoltà, l'attività fieristica è in ripresa, aumenta la superficie espositiva, il numero degli espositori (+14%) e i visitatori (+8,9% il totale e +10% gli stranieri) (tab. 7.3).

Bologna conferma la propria authority nel settore. Il polo fieristico bolognese, che comprende anche Modena e Ferrara, ha sofferto la crisi economica in maniera inferiore rispetto ad altre realtà fieristiche italiane, come Milano e Genova. La crisi economica ha costretto aziende medie e medio piccole a contenere e tagliare i costi, con conseguenze negative per gli enti fiere meno solidi e meno dotati di capacità negoziali e commerciali.

Il 1994 risultata positivo anche per l'aeroporto Marconi, che diviene sempre più internazionale. Il traffico passeggeri internazionale, pari a 926.113 arrivi (+19,9%), supera infatti quello nazionale (874.156, +2,2%).

Per quanto riguarda la situazione della ricettività alberghiera, si assiste alla scomparsa dei 5 stelle per motivi economici fiscali e commerciali. Gli arrivi e le presenze sono leggermente aumentati rispetto al 1993, grazie soprattutto al turismo straniero (+13% gli arrivi e +16,5% le presenze). C'è quindi interesse per Bologna da parte dei turisti stranieri in visita nelle città d'arte italiane e una maggiore flessibilità dei prezzi potrebbe portare a interessanti risultati. Durante l'estate 1994, anche Bologna ha tenuto aperti alcuni musei in notturna: il Museo archeologico, il Museo medioevale e la Biblioteca comunale. Una maggiore sensibilizzazione della cittadinanza dovrebbe condurre a una più intensa frequentazione.

Secondo numerosi operatori turistici, Bologna mantiene la sua identità di città d'affari, ma è ancora dibattuta tra il desiderio di entrare nel circuito

Tab. 7.3 - Espositori e visitatori a Bologna Fiere (1991-93)

Anno	Espositori	Visitatori
1991	15.935	1.030.717
1992	14.454	1.018.897
1993	14.228	1.022.076

Fonte: Bologna Fiere

delle città d'arte e quello di preservare normali ritmi di vita, senza aumentare il carico antropico, senza bloccare le strade, senza l'affollamento dei pubblici esercizi.

### 3.2. *Modena*

Per Modena il 1993 era stato un anno decisamente difficile (-6,6% delle presenze alberghiere nel primo semestr) e i primi 8 mesi del 1994 presentano un ulteriore peggioramento (-8,8% gli arrivi e -10,3% le presenze). Dopo l'estate, tuttavia, si sono avvertiti alcuni leggeri segnali di recupero.

La contrazione ha riguardato soprattutto il traffico d'affari. Le difficoltà dell'industria italiana pesano sull'attività degli alberghi che, come a Modena, lavorano con un numero circoscritto di aziende. Le manifestazioni fieristiche cittadine continuano a non garantire benefici per gli albergatori, per l'abbandono in cui giacciono per gran parte dell'anno i padiglioni della Fiera. L'attività è legata alle grandi fiere bolognesi, Cersaie, Cosmoprof, Linea Pelle e Micam, ma l'aumento negli ultimi anni della ricettività alberghiera di Bologna e la concorrenza di Rimini hanno contribuito a limitare i tassi di occupazione degli alberghi locali.

### 3.3. *Reggio Emilia*

Il settore alberghiero ha registrato nei primi 10 mesi del 1994 un leggero miglioramento rispetto allo scorso anno, sia in termini di arrivi (+3,5%) che di presenze (+1,1%). Sono in aumento gli arrivi stranieri (+8,6%) a fronte di un calo delle presenze (-5,6%). La città non riesce a trattenere i turisti stranieri di passaggio per più di un giorno.

I mesi estivi restano un periodo vuoto e senza obiettivi turistici, non si annunciano per il prossimo futuro grandi opportunità culturali, né manifestazioni di richiamo, nonostante il prestigio del teatro R. Valli, in quanto il richiamo degli spettacoli non determina nuove presenze.

Il sistema alberghiero regge al clima recessivo, ma senza soddisfacenti risultati economici. Soprattutto gli alberghi a 4 stelle a risentono del calo della clientela d'affari, della riduzione dei meeting aziendali, della bassa permanenza media dei clienti, non oltre due notti. La clientela delle fiere di Bologna non arriva a Reggio, con la sola eccezione dei partecipanti al Cersaie, ma gli spazi di marketing diretto non mancano.

### 3.4. *Parma*

La città continua la sua crescita nel settore fieristico. Il 1994 è stato un anno positivo per il settore che ha registrato un generale aumento di visitatori e di espositori. Maggio ha visto il consueto ritorno biennale di *Cibus*, il salone internazionale dell'alimentazione, con circa 110.000 visitatori, 1.828 espositori (210 stranieri) e una superficie netta venduta di circa 42.000 mq.

Le novità del 1994 sono Promobusiness, per la regalistica promozionale, e Gotha, 1° salone nazionale dell'alto antiquariato. Per il 1995 si prevedono l'accorpamento delle 3 fiere dedicate alla tecnologia, Tecnoconserven, Milc e Tecnomeat. Inoltre Mercanteinfiera sarà proposto in due edizioni, primaverile e autunnale. Secondo gli addetti ai lavori, il buon andamento dell'attività fieristica di Parma è legato sostanzialmente alla qualità delle sue manifestazioni e dei collegamenti stradali, infatti Milano è raggiungibile in un'ora.

Il periodo estivo resta sempre piuttosto critico per Parma. Nel 1994 soprattutto gli alberghi a 4 stelle hanno risentito del calo di clientela, in quanti i turisti di passaggio e il turismo d'affari hanno scelto i 3 stelle.

La città insomma fatica a catturare l'attenzione dei turisti ed è più attenta alla questione termale che a quella del turismo parmense. Tuttavia il forte calo delle presenze straniere rispetto all'anno precedente non rispecchia un momento di crisi, ma è legato al confronto con il flusso determinato nel 1993 dai Campionati mondiali di baseball. Il comparto alberghiero risente dell'assenza di iniziative culturali di forte richiamo, ora che anche il Festival Verdiano è venuto a mancare.

### 3.5. *Piacenza*

Per Piacenza il 1994 è stato leggermente migliore del 1993. I dati statistici dell'Ufficio turistico provinciale presentano un incremento più consistente del reale dovuto ad una sollecitazione delle dichiarazioni degli albergatori piuttosto che ad un aumento effettivo.

Gli alberghi di Piacenza possono contare su circa 150 giornate di discreta occupazione delle camere, in primavera e in autunno, con un traffico strettamente commerciale di clientela di passaggio. Sull'onda dello sviluppo industriale, Piacenza ha aumentato di 200 unità le camere alberghiere con due nuovi alberghi a 3 stelle e uno a 4 stelle. Ma parallelamente è diminuito

il movimento da Milano che ha una ricettività alberghiera sufficiente a coprire la richiesta anche nei periodi di punta.

Secondo gli operatori intervistati, Piacenza e il suo entroterra sono in grado di offrire attrattive interessanti “almeno per due giorni di sosta”. Si dovrebbe dunque promuovere l’entroterra, le colline piacentine e le bellezze artistiche, ora praticamente sconosciute.

### 3.6. Ferrara

I dati del movimento alberghiero per il periodo gennaio - settembre mostrano una buona crescita del movimento italiano (+4,8% di arrivi e +12,2% di presenze) e un notevole aumento degli stranieri (arrivi +24,0% e presenze +27,6%). Ma nel 1994 hanno riaperto 3 esercizi chiusi nel 1993 per lavori di ristrutturazione. Gli alberghi a 4 stelle segnalano maggiori difficoltà, a causa dell’accresciuta disponibilità di camere in alberghi a 3 stelle di buon livello.

La realtà alberghiera locale ha risentito della recessione. Il traffico collegato alle aziende locali e della provincia si è ridotto, ma resiste l’attività legata agli appuntamenti fieristici di Bologna.

Dal turismo culturale e artistico provengono invece i segnali positivi. Nel periodo estivo varie iniziative ed eventi artistici hanno attirato su Ferrara l’attenzione di stampa e televisione, ad esempio la manifestazione dei *Buskers*, i suonatori di strada. In città sono state ospitate fino a 50.000 persone al giorno che hanno incrementato anche il giro d’affari extraricettivo. Le mostre hanno ottenuto buoni ritorni di immagine, più che risultati in termini di occupazione alberghiera e di giro d’affari per gli esercizi cittadini. Ferrara ha sciolto l’alternativa tra città colta per turisti sofisticati e città di turismo di massa e si è orientata verso il turismo culturale e le iniziative di livello.

Le iniziative culturali e di spettacolo hanno visto una buona positiva collaborazione tra operatori privati e pubblici, ad esempio con l’acquisto di biglietti d’ingresso alle mostre da parte degli albergatori, poi offerti in omaggio ai clienti e una maggiore elasticità negli orari di apertura di bar e ristoranti.

### 3.7. Ravenna

Ravenna è stata particolarmente toccata dalla crisi economica a causa del crollo Ferruzzi-Gardini, ma non sembra ancora optare per lo sviluppo del turismo, che pure costituisce una grande opportunità, anche se la crisi ha spinto le strutture ricettive ad investire per poter rimanere sul mercato e le ristrutturazione riguardano ormai diversi alberghi della città. Il traffico commerciale è decisamente rallentato ed è pressoché scomparsa l'attività congressuale.

Ma il turismo mostra segnali di vivacità, pure con volumi di traffico molto ridotti. Da gennaio ad ottobre 1994 si nota un miglioramento rispetto al 1993, soprattutto in termini di presenze alberghiere (+7,2%) e in particolare per i turisti stranieri (+12,2% gli arrivi e +16,2% le presenze). Gli operatori privati lamentano l'assenza di una politica turistica cittadina, ma rilevano anche difficoltà dovute al sistema ospitale, alla viabilità, alla segnaletica stradale, agli orari di apertura degli esercizi commerciali.

Nel periodo estivo Ravenna organizza alcune manifestazioni di prestigio, tra tutte Ravenna Festival, importante per l'immagine e la qualità dei visitatori. Tuttavia, gli operatori ne criticano i costi eccessivi e il periodo di realizzazione (luglio). In effetti Ravenna ha un potenziale turistico molto elevato, ma circa il 40% del movimento turistico è concentrato da metà marzo a metà maggio (soprattutto turismo scolastico). E' quindi opportuno pensare ad aumentare i flussi turistici fuori stagione e a sensibilizzare il sistema per assicurarne l'efficienza.

## 4. Appendice statistica

Tab. 7.A.1 - Alberghi a 3 e 4 stelle a Bologna (1994)

	4 stelle	3 stelle	Totale
Alberghi	17	34	51
Camere	2.070	1.317	3.387

Fonte: Ufficio turistico di Bologna

Tab. 7.A.2 - Il movimento alberghiero nelle città d'arte e d'affare dell'Emilia-Romagna  
(variazioni percentuali 1994 su 1993)

<i>Città</i>	<i>Italiani</i>	<i>Stranieri</i>	<i>Totale</i>
Bologna (gen./ago.)			
Arrivi	-1,4	+13,0	+2,4
Presenze	+0,5	+16,5	+4,4
Modena (gen./ago.)			
Arrivi	-10,5	-3,1	-8,8
Presenze	-12,1	+4,3	-10,3
Reggio Emilia (gen./ott.)			
Arrivi	+2,1	+8,6	+3,5
Presenze	+3,0	-5,6	+1,1
Parma (gen./set.)			
Arrivi	+6,3	-2,9	+3,6
Presenze	-4,1	-22,0	-9,3
Piacenza (gen./lug.)			
Arrivi	+7,0	+19,6	+15,8
Presenze	+10,2	+8,4	+8,7
Ferrara (gen./set.)			
Arrivi	+4,8	+24,0	+9,1
Presenze	+12,2	+27,6	+15,6
Ravenna (gen./ott.)			
Arrivi	-0,1	+12,2	+3,5
Presenze	+4,0	+16,2	+7,2

Fonte: Uffici turistici delle rispettive città



## 8. CONSUNTIVO DELL'ESTATE SULLA RIVIERA ADRIATICA DELL'EMILIA-ROMAGNA

### 1. Luci e ombre del sistema turistico italiano nei primi 8 mesi del 1994

A fine agosto '94, i redditi degli albergatori e degli operatori dell'industria dell'ospitalità risultano ampiamente consolidati. Grazie ad una attenta politica dei prezzi, sono stati ottenuti aumenti di fatturato vicini al 20% rispetto al 1993. Solo alcune aree italiane non beneficiano dei positivi risultati stagionali.

La qualità dei servizi, dell'ospitalità, dell'intrattenimento e della rete dei trasporti italiani è rimasta identica, sono decisamente cambiati solo i prezzi. La convenienza riesce persino a cambiare la percezione di una destinazione. Il graduale declino dell'immagine nazionale e l'invecchiamento della struttura alberghiera restano e solo alcune regioni vanno controcorrente. Non vi sono neppure interventi pubblici visibili sulle cause strutturali della decadenza, come il sistema dei trasporti.

Di fronte al boom della domanda, si mettono in campo nuove intuizioni operative, in un clima di inattesa flessibilità. Solo alcuni esperti temono che la generale soddisfazione economica possa fare lievitare i prezzi per il 1995 e causare ulteriori ritardi al ringiovanimento dell'offerta ospitale.

#### *1.1. Luci e ombre di una stagione formidabile*

I prezzi sono alla base del successo turistico italiano nel 1994, ma gli effetti positivi del marketing mix equilibrato di quest'anno potrebbero scomparire con un aumento generalizzato delle tariffe 1995, così come la competitività della destinazione Italia. Nel 1994 si sono verificate una serie di favorevoli condizioni quali: l'ottimo andamento meteo e delle temperature; la consistente svalutazione della lira (tab. 8.1) che ha spinto gli italiani a rimanere in Italia e gli stranieri a privilegiare l'Italia; condizioni

interne di paesi concorrenti, come Turchia, Egitto, ex-Jugoslavia e Marocco, che hanno influenzato soprattutto i turisti stranieri; la situazione economica italiana che ha prodotto una forte richiesta di vacanze economiche e sicure; le buone condizioni del mare italiano nel 1994; un'inattesa ripresa della domanda organizzata e del traffico gestito dai tour operators, già alla ricerca di nuove camere per il 1995; un formidabile interesse per l'Italia dei coach operators europei, soprattutto tedeschi, svizzeri e austriaci, che ha prodotto un aumento del 24% del movimento nei primi 8 mesi del '94.

La recessione ha provocato una modificazione dei redditi attesi e dei consumi e gli italiani in vacanza si sono divisi ulteriormente tra molti che hanno fatto vacanze spartane e più brevi periodi di soggiorno e altri che hanno speso ancora di più per le vacanze.

Circa la metà della massa turistica totale è data da turisti tradizionali, turisti che preferiscono viaggiare in auto (preferibilmente in autostrada) verso località famose, sicure ed affermate (spiagge piatte, pulite, organizzate). Questi turisti interpretano ogni cambiamento come una minaccia. A parole preferirebbero le oasi turistiche silenziose, pacifiche, severe ed improbabili; in realtà sono fedelissimi alle destinazioni turistiche, ai luoghi, agli alberghi, alle camere che hanno sempre utilizzato.

Non sono meno importanti i new-comers, turisti arrivati alle vacanze negli anni '80, scelgono anche nel 1994 le destinazioni solide, sicure, urbanizzate, cioè le riviere romagnola, veneta e toscana. Continuano a fare vacanze tra 7 e 10 giorni e intervallano il relax sulla spiaggia con lente passeggiate su lungomari ricchi di vetrine. Questi turisti hanno assicurato una splendida stagione alle aree di vacanza più note e commercializzate, con opzioni di intrattenimento e di shopping e collegate facilmente dalle autostrade.

Tab. 8.1 - Il cambio della lira e la sua svalutazione (mese di agosto)

<i>Valute estere</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>var.% 92/94</i>
Franco svizzero	848	1.072	1.204	+ 41,9
Marco tedesco	759	946	1.015	+ 33,7
Scellino austriaco	107	134	144	+ 34,5
Franco francese	223	270	297	+ 33,1
Sterlina inglese	2.138	2.394	2.436	+ 13,9

Fonte: Medie mensili dell'Ufficio italiano cambi.

## **2. Il consuntivo di agosto**

Il mese di agosto dal punto di vista quantitativo registra arrivi in consistente aumento ovunque (+18% per gli arrivi stranieri), presenze complessive in aumento del 7%, un aumento delle presenze internazionali pari al +15%, un aumento dei turisti americani nelle città d'arte del +34%. Una valutazione qualitativa individua una situazione generale positiva per cause congiunturali, una ripresa dell'interesse degli stranieri grazie alla svalutazione della lira e ingiustificati ottimismo per il 1995. Da un punto di vista economico la stagione è soddisfacente, si consolida il fatturato delle aziende (+19,3% per i 3-4 stelle), tutta l'industria dell'ospitalità italiana ottiene ottimi risultati, aumenta l'occupazione stagionale (+ 45.000 unità rispetto al '93).

Da una serie di riscontri di fonti aziendali risulta che i turisti stranieri hanno animato il mercato nei primi 8 mesi dell'anno, garantendo alle aziende ottimi bilanci. Il turista straniero con la stessa spesa ora può alloggiare in hotel più comodi, di livello più elevato, con maggiori dotazioni e servizi. Si è avuto un mercato e diffuso slittamento dai 2/3 stelle verso gli alberghi a 3/4 stelle, così che i primi, nocciolo dell'offerta, presentano risultati di gestione non assimilabili a quelli degli hotel superiori.

Negli ultimi anni le strutture alberghiere ad 1 stella presentano in Italia il maggiore movimento in termini di chiusure e cambi di destinazione. Sulla Riviera dell'Emilia-Romagna tra il 1992 e il 1994 le strutture alberghiere ad 1 stella sono diminuite di 273 unità (con 120 passaggi nelle categorie superiori), con una riduzione di 5.551 camere (+3.500 circa negli alberghi a 3 e 4 stelle). Nelle ultime due stagioni, dunque, sono venute a mancare circa 2.000 camere.

## **3. Il barometro delle località balneari italiane nell'estate 1994**

In Liguria da Chiavari a Sestri Levante in luglio gli arrivi sono cresciuti del 10%, ma le presenze sono diminuite del 2,2%. Bene anche la Versilia, con una crescita del movimento complessivo del 7% rispetto alla stagione scorsa. Nei primi sette mesi dell'anno la Sicilia ha incrementato le presenze turistiche del 15,3%, con punte del 70% delle presenze straniere a Taormina. In Costa Smeralda il tasso di occupazione camere è passato dal 57,5% al 62,9%, con punte dell'87% nel mese di luglio. Grazie ad un ennesimo ottimo agosto la Sardegna raggiunge un positivo bilancio

stagionale. In Basilicata e in Calabria il bilancio complessivo risulta negativo, con una flessione del movimento compresa tra il 15 e il 20% rispetto allo scorso anno. Le coste adriatiche e tirreniche del centro Italia hanno registrato solo leggeri miglioramenti del traffico straniero (rispetto al '93) ed una prevedibile contrazione del traffico italiano. In flessione al sud tutte le località caratterizzate da un consistente numero di posti letto in campeggio.

In sintesi, il mercato nazionale si è mosso in controtendenza rispetto alle previsioni e nonostante la recessione risulta in leggero aumento (+ 6% degli arrivi nelle località balneari con leggero aumento delle presenze). Sono stabili o di poco superiori i dati delle località più piccole e meno attrezzate, ottimi i flussi delle località più affermate, collaudate, ricche di opzioni e servizi.

#### **4. La situazione della Riviera dell'Emilia Romagna in agosto**

La Riviera dell'Emilia-Romagna conclude anche il mese di agosto con una ottima performance. Naturale il sovraccarico, scontato l'affollamento del periodo, fantastico il clima, i servizi pubblici hanno risposto perfettamente, la distribuzione delle presenze è risultata molto equilibrata e la clientela non ne ha risentito. Tutto ciò ha favorito la crescita del livello di soddisfazione tra i turisti. Le condizioni meteo sono state ottime con 28 giorni di sole rispetto ai 20 del 1993. È confermata la tendenza ad accorciare i periodi di soggiorno e numerosi albergatori hanno accettato di inseguire elasticamente il turnover della clientela.

Trademark Italia stima il movimento turistico su tutta la costa nel mese di agosto in 1.526.000 arrivi (+6,9%) e oltre 16 milioni di presenze (+5,5%), un buon incremento nonostante il maggiore ricambio della clientela. Tutti i consumi sono aumentati. Numerosi prodotti e servizi legati all'intrattenimento registrano aumenti vicini al 50%.

I giovani hanno un importante ruolo per il turismo regionale. Sono da sempre il grande plus della Riviera, garantiscono il ricambio generazionale, evitano il crearsi di oasi per pensionati, costringono mete come Rimini, Riccione, Misano, Cesenatico ad essere elastiche, ricche di opzioni, pronte a tutto. Elasticità e flessibilità di fronte alla domanda sono le piccole virtù tipiche delle destinazioni più note e famose: lunghi orari di apertura del locali, servizi notturni efficienti, pubblica amministrazione in stato di veglia, operatori disincantati.

Per il mese di settembre le interviste dimostrano che gli operatori italiani hanno già ottenuto conferme sufficienti per assicurare piccoli miglioramenti di arrivi e presenze, anche se la clientela di fine stagione decide solitamente in tempi molto stretti, ponendo molta attenzione alle condizioni meteo. Il fatturato complessivo per la Riviera dell'Emilia-Romagna alla fine dell'estate 1994 sarà di circa 12.000 miliardi di lire (+20% rispetto al 1993).

### 5. Proiezioni del consuntivo della stagione 1994 della Riviera dell'Emilia Romagna

Da una valutazione quantitativa emerge che rispetto al 1993 gli arrivi complessivi aumentano di 143.000 unità (+ 4%), le presenze complessive di 1.577.000 unità (+4,3%), 630.000 italiane (+2%) e 947.000 straniere (+17,2%) (tab. 8.2).

L'estate 1994, partita tra le incertezze, è andata continuamente in crescendo. Positivo il movimento registrato in maggio e giugno (+3,5%) e luglio (+4,4%). La prima settimana di agosto è restata fiacca, ma il mese di agosto si è chiuso positivamente (+5,5%). Le prime due settimane di settembre hanno concluso l'estate in maniera eccellente.

Da un esame qualitativo si rileva che la quasi totalità degli operatori turistici giudica la stagione soddisfacente. L'immagine di Riviera delle famiglie è in crescita e la Riviera sud, nota tra i giovani europei per le possibilità di trasgressione, ha insistito su proposte più soft. Nonostante il carico turistico record, l'ordine pubblico è risultato sotto controllo e l'immagine della Riviera più positiva.

Il movimento di turisti italiani ha visto un lieve aumento di presenze e di fatturato prodotto. Si ha un boom di turisti stranieri, con permanenze più lunghe, in congiunturale inversione del trend in tutte le località turistiche. Il

Tab. 8.2 - Il movimento complessivo nella Riviera (maggio-settembre), dati in migliaia

Periodo	Italiani		Stranieri		Totale	
	arrivi	presenze	arrivi	presenze	arrivi	presenze
Maggio-giugno	832	5.652	242	2.070	1.074	7.722
Luglio	789	8.286	210	2.422	999	10.708
Agosto-settembre	1.421	18.210	188	1.958	1.609	20.168
Estate 1994	3.042	32.148	640	6.450	3.682	38.598
Var.% 1994/93	1,8	2,0	15,9	17,2	4,0	4,3

contenimento dei prezzi negli esercizi turistici, ristorativi e commerciali ha inciso positivamente sui risultati. Nei sondaggi sui maggiori tour operators va esaurendosi l'effetto negativo delle alghe sull'immagine internazionale della Riviera adriatica, che è ora quella di una destinazione di vacanze conveniente, funzionale e sicura. La fedeltà dei clienti è un elemento di forza della Riviera legato alla qualità dell'accoglienza, al rapporto con la gente, alla diffusa cordialità di chi ospita e ad una qualità ospitale tradizionale e accettata.

Il movimento dai paesi dell'est è in forte espansione, ma con alcune accentuazioni rispetto alle stagioni passate. Cresce soprattutto la domanda turistica della neonata Repubblica Ceca, mentre si stabilizzano i flussi della Slovacchia e dell'Ungheria. In forte crescita il movimento dalla Polonia, dalla Russia e dall'Ucraina.

Il movimento turistico nel 1994 ha come caratteristiche una bassa propensione alla spesa ed una forte selettività nei consumi, la contrazione della durata dei soggiorni per la clientela italiana, l'allungamento della permanenza media per la clientela straniera, la crescita dei brevi soggiorni e dei week-end, più attenzione alla convenienza di alberghi e appartamenti, un aumento delle famiglie, anche straniere.

Dal punto di vista economico i bilanci sono positivi, come risulta dai dati di un panel di 400 aziende e dai giudizi delle componenti del sistema turistico, risultano soddisfacenti, anche se estremamente differenziati. Si consolidano i fatturati delle aziende alberghiere (+19,3% per i 3-4 stelle), migliorano i risultati dei pubblici esercizi e delle discoteche e migliorano i dati occupazionali con oltre 180.000 addetti (+10%), mentre il fatturato diretto supera i 4.000 miliardi.

## 6. Appendice statistica. I dati del turismo in Italia

*Tab. 8.A.1 - Occupati nell'industria dell'ospitalità (1994)*

Diretti	841.000
Indiretti	502.000
Totale addetti	1.343.000

Fonte: stime Trademark Italia

Tab. 8.A.2 - Ricettività totale nell'industria dell'ospitalità, posti letto (1994)

Alberghi	841.000
Campeggi e villaggi	502.000
Alloggi turistici	502.000
Totale posti letto	1.343.000

Fonte: stime Trademark Italia

Tab. 8.A.3 - Le prime 8 regioni per movimento turistico (1994)

<i>Arrivi</i>		<i>Presenze</i>	
1° Veneto	9.600.000	1° Veneto	53.000.000
2° Lazio	7.500.000	2° Emilia-Romagna	41.800.000
3° Emilia-Romagna	7.300.000	3° Trentino	29.800.000
4° Lombardia	7.200.000	4° Lazio	29.200.000
5° Alto Adige	4.000.000	5° Alto Adige	24.800.000
6° Trentino	3.700.000	6° Lombardia	23.800.000
7° Campania	3.600.000	7° Liguria	17.300.000
8° Liguria	3.200.000	8° Campania	17.100.000

Fonte: stime Trademark Italia

Tab. 8.A.4 - Il movimento turistico straniero in Italia e in Emilia Romagna nel 1994

	<i>Italia</i>		<i>Emilia-Romagna</i>	
	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
Alberghiero	17.900.000	70.900.000	600.000	5.700.000
Extra-alberghiero	3.400.000	22.500.000	200.000	1.700.000
Totale	21.300.000	93.400.000	800.000	7.400.000

Fonte: stime Trademark Italia

Tab. 8.A.5 - Principali componenti del movimento turistico straniero in Italia nel 1994

<i>Paese</i>	<i>Arrivi</i>	<i>Presenze</i>
Germania	6.850.000	33.300.000
Francia	1.810.000	5.600.000
Regno Unito	1.340.000	5.400.000
Austria	1.080.000	5.200.000
U.S.A.	1.860.000	5.100.000
Svizzera	1.050.000	4.800.000

Fonte: stime Trademark Italia



## 9. CONSUNTIVO DELLA STAGIONE TERMALE 1994 IN EMILIA-ROMAGNA

### 1. Il termalismo in Italia e le stagioni 1993 e 1994

In Italia gli stabilimenti termali e le sorgenti curative sono una fonte economica importante per molti centri e un settore di rilievo dell'industria turistica. La carta delle terme d'Italia edita dall'Enit ne cataloga 184, dislocate in particolare nel nord del Paese. La capacità ricettiva delle località termali costituisce il 4% dell'offerta nazionale di posti letto, il 7% di quelli alberghieri ed il 9% di quelli di categorie superiori alle 3 stelle. Attualmente il comparto termale sta attraversando una crisi profonda, determinata soprattutto dalle restrizioni dei congedi straordinari ai dipendenti pubblici per usufruire di questo tipo di cure.

La conversione di diverse strutture in centri congressuali di buon livello ha evidenziato la duttilità degli operatori termali, capaci di adeguare un settore con 100.000 occupati e un fatturato valutato in 3.200 miliardi di lire (circa 153.000 lire per presenza) e che, secondo uno studio dell'Enit, ha un'utenza con un alto grado di fedeltà alla località, al tipo di cura, alle strutture e al periodo di soggiorno, come si evidenzia dal confronto tra la permanenza media di italiani e stranieri nelle località termali e nel complesso delle strutture ricettive nazionali (tab. 9.1).

Tab. 9.1 - Giornate di permanenza media

Anno	Mercato turistico	Italiani	Stranieri	Totale
1991	Totale Italia	5,68	4,56	5,31
	Località termali	7,05	6,52	6,89
1992	Totale Italia	5,52	4,46	5,18
	Località termali	6,87	6,45	6,75
1993	Totale Italia	5,46	4,35	5,08
	Località termali	6,66	6,02	6,46

Fonte: Federterme Nazionale

Nel 1993 l'offerta turistica del settore era costituita da 7.701 esercizi e 271.764 posti letto, di cui il 72% alberghieri e il 28% extralberghieri, concentrati nel Nord per il 51% dei posti letto e il 60% delle strutture.

I principali paesi di provenienza dei turisti stranieri sono Germania, Austria, Svizzera e Francia, seguiti a distanza da Belgio e Olanda. Scarso il numero di inglesi e scandinavi, anche a causa dell'avversione delle classi mediche locali per le cure termali. Nel 1993 Veneto, Campania e Trentino Alto Adige hanno soddisfatto il 77% delle presenze termali straniere e insieme con Toscana e Lombardia ne coprono il 93%, corrispondenti a circa un milione di persone (tabb. 9.2 e 9.3).

Per rivitalizzare il comparto termale italiano, il governo intende privatizzare le aziende a partecipazione statale ex Eagat e promuovere il rilancio delle stazioni termali. Le terme interessate sono quelle di Acqui (Alessandria), Agnano (Napoli), Casciana (Pisa), Castrocaro (Forlì), Chianciano (Siena), Merano (Bolzano), Montecatini (Pistoia), Recoaro (Vicenza), Salice (Pavia), Salsomaggiore (Parma), Santa Cesarea (Lecce), le Terme Sibarite di Cassano allo Jonio (Cosenza) e le Terme Stabiane di

Tab. 9.2 - Le presenze termali in Italia nel 1993

Regione	Italiani	Stranieri	Totale
Campania	2.853.000	1.634.000	4.487.000
Toscana	2.849.000	598.000	3.447.000
Veneto	1.605.000	1.817.000	3.422.000
Trentino Alto Adige	1.718.000	1.087.000	2.805.000
Emilia-Romagna	2.110.000	98.000	2.208.000
Lombardia	1.159.000	329.000	1.488.000
Lazio	808.000	136.000	944.000
Sicilia	425.000	139.000	564.000
Friuli Venezia Giulia	392.000	13.000	405.000
Piemonte	267.000	8.000	275.000
Calabria	259.000	16.000	275.000
Valle d'Aosta	212.000	11.000	233.000
Marche	196.000	3.000	199.000
Abruzzo	108.000	....	108.000
Puglia	101.000	3.000	104.000
Nord	7.463.000	3.363.000	10.826.000
Centro	3.853.000	737.000	4.590.000
Sud	3.746.000	1.792.000	5.538.000
Totale Italia	15.062.000	5.892.000	20.954.000

Fonte: *Enit*.

Tab. 9.3 - Distribuzione percentuale delle presenze termali nel 1993

<i>Area</i>	<i>Italiani</i>	<i>Stranieri</i>	<i>Totale</i>
Nord	49,5	57,1	51,7
Centro	25,6	12,5	21,9
Sud	24,9	30,4	26,4

Fonte: elaborazione Trademark Italia su dati Enit

Castellammare di Stabia (Napoli).

Nel 1993 le 13 società occupavano direttamente 3.000 lavoratori e, indirettamente, 27 mila persone. Nei 13 centri operavano 910 aziende alberghiere con 17 mila posti letto e 10.500 dipendenti, 4.600 aziende commerciali con 11.200 addetti. Il fatturato di queste località termali è superiore ai 130 miliardi, mentre l'indotto turistico (8,5 milioni di presenze) va oltre 1.300 miliardi.

Il 1993 si è concluso con risultati negativi e perdite pesanti in tutte le maggiori località italiane. Nel 1994 si segnala una ripresa, grazie anche al boom dei turisti stranieri, ma il movimento termale complessivo è sui livelli dello scorso anno. Dopo l'emorragia di clientela assistita dal Ssn, si rileva un consolidamento dell'equilibrio raggiunto tra clienti assistiti e individuali.

A fine agosto i risultati migliori sono stati rilevati nelle località frequentate tradizionalmente anche da clientela straniera, in particolare tedesca che rappresenta la quota principale della domanda estera: ad Ischia e nelle località termali dei Colli Euganei (Abano e Montegrotto) gli operatori del settore segnalano incrementi delle presenze fino al 10%.

## **2. Il termalismo in Emilia-Romagna**

La maggioranza degli operatori intervistati considera la stagione magra, con sintomi di crisi cronici. Dopo un fiacco avvio di stagione in tutte le maggiori località termali della regione, con decrementi superiori al -10%, l'estate ha mostrato segnali di recupero (Tab. 9.4). Alla fine di settembre il bilancio parziale evidenzia un'affluenza equivalente al 1993, con leggere variazioni nelle singole località (Tab. 9.5).

Per quanto riguarda le strutture e le attrezzature, nel 1994 stante la generale incertezza e stasi si segnalano solo alcuni investimenti, mentre è interessante l'ampliamento della gamma delle cure estetiche avvenuto in diverse località.

Tab. 9.4 - Presenze alberghiere nelle principali località, aprile-settembre

Località	1992	1993	1994	Var. % 94/93
Salsomaggiore/Tabiano	626.898	529.185	539.933	+2,0%
Bagno di Romagna	177.752	153.429	158.292	+3,2%
Castrocaro	150.432	124.961	114.947	-8,0%
Porretta (apr./ago.)	124.457	98.118	102.602	+4,6%
Riolo	81.321	74.667	67.810	-9,2%

Fonte: Uffici turistici di Bologna, Parma, Ravenna, Forlì

Gli operatori si mostrano più flessibili, più consapevoli del fatto di non potere contare solo sul termalismo assistito e affermano di essere più attenti alla clientela individuale ed extra termale. Non sempre è così, ma è un segnale di avvio del marketing anche nel settore termale.

Il programma del Circuito termale dell'Emilia-Romagna vede coinvolti le località e gli stabilimenti termali, l'Assessorato regionale al turismo, la nuova Apt ed il Credito romagnolo in veste di sponsor. L'attività e le iniziative promozionali del Circuito ricevono giudizi contrastanti, ma hanno superato i limiti dell'azione delle singole località. La redemption della promozione sui turisti termali ha evidenziato un basso ricordo della campagna. Invece, l'azione del Circuito è stata percepita positivamente dai competitors. In Toscana e in Veneto sono state varate iniziative in

Tab. 9.5 - Il movimento negli stabilimenti delle maggiori località termali, aprile-settembre 1994/1993

Località termali	Andamento turistico
Salsomaggiore	Leggera crescita
Tabiano	Leggero calo
Bagno di Romagna	Leggero calo
Castrocaro	Calo
Porretta	Crescita
Riolo	Stabile
Castel San Pietro	Stabile
Brisighella	Calo
Riccione	Crescita
Cervia	Stabile

Fonte: elaborazioni Trademark Italia su informazioni dal panel di operatori

combinazione tra pubblico e privato che ricalcano il programma dell'Emilia-Romagna, regione pilota anche nel settore termale.

### 3. La situazione nelle singole località

L'andamento della stagione risulta abbastanza differenziato tra le diverse località (tab. 9.6).

#### A. Salsomaggiore e Tabiano

Il movimento alberghiero nel periodo da aprile a settembre presenta una crescita del 2% rispetto al 1993. I risultati sono ottimi per gli esercizi a 3 e 4 stelle, più flessibili alla conversione verso il traffico congressuale, commerciale e d'affari, che ha coperto la flessione del termale. Invece sono negativi i risultati per le strutture a 1 e 2 stelle.

Il movimento presso gli stabilimenti termali risulta in linea con il traffico alberghiero e registra un aumento del 2% degli ingressi alle cure. Un contributo determinante deriva dalla riapertura dell'Istituto Tommasini, per decenni un punto di forza dell'economia di Salsomaggiore.

#### B. Bagno di Romagna

Le cifre relative al movimento turistico del periodo da aprile a settembre indicano una stagione 1994 soddisfacente, con un aumento del 3,2% delle presenze alberghiere. Agosto continua ad essere il mese più importante ed il

Tab. 9.6 - L'affluenza negli stabilimenti termali a fine settembre 1994

Località	Variazione % '94/'93
Salsomaggiore	+2
Tabiano	-3
Bagno di Romagna	-2
Castrocaro	-9
Porretta	+5
Riolo	+2
Castel San Pietro	+1
Brisighella	-7
Riccione	+8
Cervia	+1

Fonte: elaborazioni Trademark Italia su informazioni dal Panel di operatori

suo bilancio definisce il risultato stagionale complessivo. Le settimane e i week-end salute e bellezza, a prezzi promozionali, il clima e vari intrattenimenti hanno attratto nuova clientela. Comunque il bilancio stagionale del movimento agli stabilimenti termali chiude con una flessione del 2% sul 1993.

#### *C. Castrocaro*

Il bilancio da aprile a settembre presenta un saldo di -8% delle presenze alberghiere rispetto alla stagione 1993 e la direzione delle terme segnala un -9% per il movimento allo stabilimento, ma gli operatori non hanno subito passivamente la congiuntura negativa e hanno tentato di ritagliarsi nuove nicchie di mercato con una serie di manifestazioni.

Il fiore all'occhiello del 1994 è stato il nuovo padiglione del Centro di riabilitazione motoria. Per il 1995 è allo studio un progetto di apertura di un settore dedicato al benessere per unire salute e bellezza. Avviata nel 1994, l'informatizzazione dei servizi aziendali sarà completa in tre anni, fino ad arrivare a un tesserino personale detto curriculum salute per ogni paziente.

#### *D. Porretta*

E' la località che presenta il migliore andamento tra quelle considerate. A tutto agosto le presenze alberghiere hanno registrato un aumento del 4,6% e gli ingressi allo stabilimento un +5% soprattutto grazie al nuovo pacchetto benessere.

Il target che ha risposto a questa proposta ha un'età media di 30-35 anni, una capacità di spesa superiore alla media ed è costituito in prevalenza da uomini.

#### *E. Riolo*

Il movimento allo stabilimento termale si è attestato sui livelli del 1993. Segnali positivi per il fatturato derivano dalla crescita della clientela a pagamento e delle cure integrative e complementari a pagamento. La flessione del movimento alberghiero a fine settembre (-9,2%) rispetto al 1993 è stata attribuita dagli operatori alla conclusione di alcune opere infrastrutturali che avevano richiamato manodopera specializzata.

#### *F. Le terme marine*

Il buon movimento del turismo balneare ha influito sull'andamento degli stabilimenti termali costieri. A Riccione a fine di settembre lo stabilimento termale segnala un aumento del 8% degli ingressi, ma il fatturato registra un

incremento ancora maggiore, grazie alla campagna promozionale della azienda cosmetica Dibi e alla crescita delle cure a pagamento.

Allo stabilimento termale di Cervia alla fine di settembre il movimento registrava un +1% sullo scorso anno, con un incremento delle cure a pagamento del 5% sul 1993.

#### 4. Appendice statistica.

*Tab. 9.A.1 - Il settore termale in Italia, un quadro di riferimento*

	1991	1993	var. % '93/'91
Clienti (Assistiti 90%, Privati 10%)	1.588.000	1.093.000	-31,1
Giro d'affari (miliardi)			
Fatturato dal S.S.N.	205,9	127,9	-37,9
Fatturato diretto totale	348,6	280,6	-19,5
Fatturato indotto (fatt. dir.x 12)	4.183	3.367	-19,5
Occupazione			
Lavoratori stagionali	4.906	3.944	-19,6
Collaboratori esterni	1.310	1.153	-12,0
Ricettività alberghiera in località termali			
Alberghi	3.177	3.196	9,3
Posti letto	286.888	264.472	16,4
Movimento alberghiero (presenze)	8.586.813	6.970.653	-18,8

Fonte: Federterme Nazionale



## GLI AUTORI

Questo rapporto è stato curato da un gruppo di lavoro coordinato da Claudio Pasini, Segretario generale Unioncamere Emilia-Romagna, e composto da Cristiana Covezzi e Mauro Guaitoli, Centro studi Unioncamere Emilia Romagna. Gli autori dei saggi riuniti nel rapporto sono i seguenti:

- l'introduzione è opera di Cristiana Covezzi e Mauro Guaitoli, Centro studi Unioncamere Emilia Romagna;
- Il cap. 1 è stato realizzato da Iscom E.R., Istituto per lo sviluppo del commercio e del turismo dell'Emilia-Romagna e ne sono autori Stefano Lombardini e Ivano Ruscelli;
- Il cap. 2 è stato realizzato da Genesis srl, progetti e servizi per nuove imprese e per lo sviluppo economico locale, e ne sono autori Massimo -D'Angelillo e Gianfranco Casadei;
- Il cap. 3 è stato realizzato da Isnart, Istituto nazionale ricerche turistiche, e ne è autore Stefano Lombardini;
- Il cap. 4 è opera di Carlo Bondi, consulenza e ricerca nei servizi;
- I capp. 5, 6, 7, 8 e 9 sono stati realizzati da Trademark Italia, consulenza e marketing per il turismo e l'ospitalità.



## II COMITATO TECNICO SCIENTIFICO DELL'OSSERVATORIO TURISTICO REGIONALE

Nell'anno di attività 1994/95 il Comitato tecnico scientifico dell'Osservatorio turistico regionale aveva la seguente composizione:

in rappresentanza della Confesercenti Emilia-Romagna:

- Franco Montanari, Confesercenti Emilia-Romagna;
- Maurizio Battistini, libero professionista;

in rappresentanza della Regione Emilia-Romagna:

- Ermanno Zattoni, Apt Emilia-Romagna (fino al 29 marzo 1995);
- Stefano Landi, consulente per il turismo dell'Apt Emilia-Romagna (dal 29 marzo 1995);
- Attilio Gardini, Università degli studi di Bologna;

in rappresentanza della Confcommercio Emilia-Romagna:

- Andrea Babbi, Direttore regionale Confcommercio Emilia-Romagna;
- Sergio Donati, Responsabile turismo Confcommercio Emilia-Romagna;

in rappresentanza di Unioncamere Emilia-Romagna:

- Claudio Pasini, Segretario generale Unioncamere Emilia-Romagna;
- Cristiana Covezzi, Centro studi Unioncamere Emilia-Romagna;

invitati permanenti:

- Bruno Gandolfi, Assessorato mobilità e turismo, Regione Emilia-Romagna;
- Nello Coppi, Assessorato mobilità e turismo, Regione Emilia-Romagna;
- Alberto Bizzocchi, Cisl Rimini;
- Guglielmo Martinese, Cgil Rimini;
- Maurizio Casadei, Segretario Uil Tucs Forlì.

Il primo *Rapporto dell'Osservatorio Turistico Regionale* rappresenta un contributo alla conoscenza di un importante settore dell'economia emiliano-romagnola, che però presenta serie difficoltà di analisi anche a livello nazionale. Le attività turistiche a livello regionale rivestono grande importanza, come dimostra, anche con una conoscenza parziale, l'elevatissimo numero di presenze, di imprese coinvolte, di occupati e il notevole reddito prodotto.

Un settore di tale importanza per lo sviluppo economico regionale richiede particolare attenzione da parte delle pubbliche amministrazioni, inoltre la nuova competizione tra sistemi turistici mostra la connessione tra il successo turistico e un'efficace azione di sistema che deve integrare la disponibilità di servizi di facile accesso a un positivo mix di caratteri ambientali e antropici.

L'analisi svolta vuole contribuire allo sviluppo del settore, fornendo elementi

utili sia all'impostazione di politiche pubbliche adeguate, sia all'organizzazione dell'azione delle associazioni private, che come riferimenti all'azione dei singoli operatori. Questi infatti affrontano una concorrenza il cui esito viene determinato da molteplici fattori che vanno oltre la sola azione individuale.

L'Osservatorio turistico regionale è stato creato per fornire l'informazione utile agli operatori pubblici e privati del settore, coinvolgendo gli operatori economici, le associazioni di categoria e le pubbliche amministrazioni, unificando risorse e sforzi conoscitivi di tutti i soggetti impegnati sul tema.

L'*Osservatorio Turistico Regionale* è stato fondato da Regione e Unioncamere Emilia-Romagna in collaborazione con Confcommercio e Confesercenti, ad esso hanno aderito successivamente anche le organizzazioni sindacali regionali Cgil, Cisl e Uil.