

Linee Guida Regionali 2018/2020

- Interventi per la valorizzazione e la promo-commercializzazione turistica -
Regione Emilia Romagna

Premessa

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Regione Emilia Romagna provvede alla definizione dell'impostazione strategica per quanto concerne l'intero ambito di valorizzazione territoriale e promo-commercializzazione turistica: è pertanto in tale contesto che si colloca questo documento, con il quale l'Assessorato Regionale al Turismo "segna" il percorso da compiere per tutti gli enti che si occupano della "materia turismo".

In effetti, le Linee Guida Regionali 2018/2020 rappresentano il primo documento di tipo esecutivo che la Regione promulga in seno alla Legge 4/2016: in sostanza, trattasi dell'atto alle cui indicazioni dovranno poi attenersi le concrete programmazioni attuative da parte di Apt Servizi e delle Destinazioni Turistiche. Per questo motivo rappresenta un documento strategico di estrema importanza.

Sarebbe però limitativo considerare tali indicazioni come di utilità esclusiva degli organi che la legge indica quali soggetti deputati alla valorizzazione ed alla promo-commercializzazione turistica, proprio perché – quando si parla di strategia – è necessario che tutto il sistema pubblico e privato abbia non solo conoscenza di tali indicazioni ma le assuma come proprie. Questo perché quando un sistema turistico è complesso ed assai diversificato, come nel caso di quello regionale, il vantaggio che anche il più piccolo operatore della filiera può ottenere si manifesta se vi è la capacità di concentrare al massimo gli sforzi su precise scelte, avendo in tal modo la forza di dare continuità alla pianificazione, così come concordata e definita.

Una pianificazione che non si limita più alla sola gestione dell'attività promozionale ma che, proprio grazie al nuovo ordinamento turistico regionale, copre uno spettro assai più ampio di competenze, partendo comunque da due attività basiche che rappresentano il software e l'hardware del sistema turistico: quello, appunto, legato alla promo-commercializzazione e quello che fa riferimento al sistema di informazione ed accoglienza. Su questi due assi portanti si basa l'intero schema legislativo.

Uno schema che vede – da un lato – il rafforzamento di Apt Servizi quale strumento regionale di promozione e valorizzazione turistica, con prevalente incidenza sui mercati esteri, e – dall'altro – l'affermarsi delle tre Destinazioni Turistiche, il cui compito è quello di sviluppare politiche per l'ambito di competenza, ottimizzando il sistema della promo-commercializzazione e quello dell'informazione e dell'accoglienza turistica. In sostanza:

- si consolida il ruolo di Apt Servizi, che si conferma essere vera e propria azienda di marketing territoriale regionale, con una spiccata vocazione all'internazionalizzazione ed una forte capacità di integrare settori tra loro diversi ma che, in sostanza, generano flussi turistici, inbound. L'azienda ha sviluppato competenze e conoscenze tali da poter continuamente sperimentare nuovi mercati, nuovi modelli promozionali, nuovi accordi di marketing, il tutto grazie ad una rete di relazioni internazionali che le permettono di essere altamente performante;
- si richiede un alto livello d'innovazione procedurale e metodologico alle Destinazioni Turistiche, non solo per la realizzazione dei due ambiti di competenza in precedenza indicati ma anche per quanto riguarda l'analisi e l'avvio di nuovi prodotti turistici, il rafforzamento di quelli esistenti, la strutturazione di progetti di rete territoriale legati agli eventi turistici, la ricerca di ulteriori linee di finanziamento, eventuali espressioni d'indirizzo sulle tematiche che incidono sulla filiera turistica, etc.

Un nuovo modello applicativo

Operare nell'ambito della Destinazione – quindi di un'area vasta e complessa – non è affatto semplice, proprio perché se gli sforzi effettuati in quest'ultimo decennio dal sistema turistico regionale sono stati tutti rivolti a rafforzare la coesione attorno ad una tematica di prodotto, da oggi l'azione coadiuvante e l'intervento aggregante deve essere letteralmente esploso su un territorio più ampio, con una varietà e diversità di proposte e di offerte territoriali, ospitali, di servizi, che necessitano di essere “miscelati” con:

- *un rinnovato modello organizzativo*, perché la competenza che si installa in seno alle Destinazioni rappresenta l'evoluzione stessa di un modello che vede il pieno coinvolgimento di ambiti territoriali molto ampi, ed in questo vi è pertanto la necessità di organizzare al meglio il sistema stesso di governo e di gestione delle funzioni;
- *un rafforzato spirito imprenditoriale*, perché sono le aziende stesse – di qualsiasi servizio della filiera turistica esse si occupino – a dover da un lato rafforzare le loro offerte *core* e, dall'altro, a predisporre nuove proposte di soggiorno e rinnovate modalità promo-commerciali.

Nella consapevolezza che si tratta di un passaggio evolutivo complesso, la Regione prevede la completa “messa a sistema” e la perfetta gestione delle competenze in seno alle Destinazioni in linea con questa programmazione triennale: si tratta, però, di un percorso inderogabile, ed è proprio in questa direzione che occorre andare non solo per essere in linea con le esigenze dei mercati internazionali, ma anche per creare prodotti turistici innovativi, aumentando così l'appeal dei territori coinvolti e presentandosi sui mercati con prodotti non omologati: solo in questa maniera anche le offerte più tradizionali possono usufruire di una nuova spinta propulsiva, perché sono collocate in un ambito turistico che si rinnova, si rigenera, cambia linguaggi comunicativi e migliora il proprio posizionamento.

Questa nuova sfida non può che essere colta dalla Regione Emilia Romagna, perché è nella nostra regione che – da sempre – si sperimentano nuove formule di relazione pubblico/privato, innovativi modelli di promo-commercializzazione, evoluti sistemi di organizzazione turistica aggregante, modalità di valorizzazione e di sviluppo di embrionali prodotti turistici:

- *la relazione pubblico/privato*: non si tratta, questo, di un obbligo nei confronti di alcuno ma di un modello culturale che si è evoluto negli anni e che, oggi, viene nuovamente rimodulato, sia per essere in perfetta linearità con la normativa vigente sia per ampliare la gamma dei referenti. In effetti, le Destinazioni diventano davvero i luoghi dove si anima la discussione sul futuro turistico dell'area, grazie alla Cabina di Regia che indica alla stessa Destinazione su quali linee strategiche sviluppare la programmazione. Una programmazione che non limita la propria visione alla sola promozione e commercializzazione ma che, se ben condotta, punta a dettare linee d'indirizzo per quanto attiene i servizi, i prodotti, i sistemi di mobilità, l'innovazione tecnologica, etc.: in sostanza, tutti gli ambiti che incidono sull'economia turistica;
- *innovativi modelli di promo-commercializzazione*: si tratta di un sistema “calibrato” tra diversi soggetti deputati a tale attività, in quanto Apt Servizi e Destinazioni devono operare in stretta sinergia, senza sovrapposizioni né duplicazioni di sorta, perché solo in questa maniera diventa possibile sviluppare una maggiore azione di ampio spettro su target e mercati. Si dovrà – da un lato – dare continuità all'azione basic di presidio sui mercati di interesse e – dall'altro - dovranno essere sperimentate nuove formule di

relazione commerciale con il sistema dell'intermediazione commerciale – sia profit che no profit – e nuove modalità di engagement della clientela potenziale;

- *evoluti sistemi di organizzazione turistica aggregante*: il triennio che la Regione intende affrontare con questo documento è sì quello più delicato, perché rappresenta il periodo di ottimizzazione del nuovo modello di organizzazione turistica regionale, ma risulta altresì essere quello più stimolante, in quanto è in tale periodo che si imposta un sistema decisamente evoluto di organizzazione turistica. Un sistema che trova la propria forza sugli Enti Locali che scommettono sul futuro dell'economia e, insieme, programmano il turismo in un'ottica di marketing territoriale: un sistema che punta all'aggregazione sia nelle fasi decisionali quanto in quelle esecutive;
- *modalità di valorizzazione e di sviluppo di embrionali prodotti turistici*: tematica, questa, di estrema importanza, in quanto è nella capacità che i vari territori – ed i relativi operatori della filiera turistica – avranno nella predisposizione di nuovi prodotti che si giocherà gran parte del futuro turistico delle Destinazioni. Si tratta di una questione che coinvolge tutti: le aree turisticamente mature, perché hanno la necessità di proporsi con rinnovato interesse sui mercati tradizionali come pure di conquistare nuovi target specialistici per mantenere il proprio *standing*; le aree in fase evolutiva e quelle ancora turisticamente in embrione perché devono trovare un preciso posizionamento, sia a livello generale come pure nei confronti di specifiche tematiche di prodotto.

In sostanza, la finalità primaria di questa programmazione risiede nella volontà di allontanare il rischio di una possibile stagnazione, e ciò è valido sia per quanto riguarda i territori sia per quanto attiene ai prodotti: la Legge 4/2016 spinge fortemente sulla necessità di evitare la stabilizzazione della situazione attuale, non perché non garantisca positivi risultati ma perché è nello spirito dei nostri territori anticipare le evoluzioni dei mercati e, pertanto, essere sempre in prima linea. Nessuna destinazione – sia essa intesa nella sua eccezione di località o di destinazione turistica, come indica l'ordinamento regionale – può infatti limitarsi a vivere dell'attuale, perché ciò porterebbe ad una perdita costante – seppur tenue – delle quote di mercato.

Serve infatti evitare che il raggiunto livello di benessere economico blocchi lo spirito creativo ed imprenditoriale e ne riduca l'innovazione, perché il risultato conseguente sarebbe la perdita di appeal per gli stessi prodotti e/o destinazioni, la riduzione degli elementi attrattivi e la cancellazione dei medesimi dalla mappa mentale dei potenziali ospiti, con la decrescita del livello di turisticità delle aree coinvolte ed il relativo abbassamento dell'incidenza del turismo sull'economia locale. La Legge 4/2016, è utile ribadirlo, innesta i meccanismi necessari affinché tutto ciò non avvenga, mettendo a disposizione dei territori gli strumenti – e le risorse – necessari.

Turismo e Territorio

Queste Linee Guida nascono – inoltre – con uno sguardo attento alle indicazioni contenute in due documenti nazionali: quello prettamente strategico del Mibact, vale a dire il “PST 2017/2022 – Italia Paese per Viaggiatori”, nel quale si riscontrano obiettivi generali perfettamente in linea con le direttive regionali, e quello più operativo dell’Enit, il “Piano Triennale 2016/2018” che, anche se temporalmente non lineare con queste Linee Guida, rappresenta comunque un punto di riferimento al quale fare affidamento.

E’ altresì importante considerare che questo nuovo approccio culturale e metodologico avviene in Emilia Romagna in una fase nella quale è prevista una crescita di oltre il 3% degli arrivi internazionali - in Italia - per l’anno attuale e per il prossimo (2018), con un forte traino da parte dei residenti extra-europei di oltre il 5%. Si prevede inoltre che i turisti internazionali cresceranno a livello globale sino al 2030, con incrementi medi del 4%¹.

Una fase propulsiva nella quale occorre “collocarsi”, anche in considerazione del fatto che la situazione internazionale risulta essere favorevole all’Italia ed anche alla Regione Emilia Romagna. Risulterebbe però estremamente errato considerare le difficili condizioni che stanno vivendo Paesi competitor – soprattutto con riferimento all’offerta balneare – come situazioni stabilizzanti: al contrario, si è compreso che il tempo che decorre dagli atti di terrorismo al momento di riavvio dei flussi turistici è sempre più breve e, pertanto, i vantaggi che adesso diverse aree turistiche stanno ottenendo in termini di riconversione di flussi può terminare con la stessa rapidità con la quale si è avviata.

Per questo motivo occorre lavorare ben sapendo che il tema della sicurezza rimane un asset portante del valore turistico di un territorio – e deve essere sempre salvaguardato - come pure occorre concentrarsi sempre sulla capacità di garantire servizi di qualità, offerte stimolanti, il tutto in un corretto rapporto prezzo/qualità ed in linea con i moderni concetti di soggiorno – di qualsiasi tipo esso sia – vale a dire a forte integrazione intersettoriale, con valori legati alla sostenibilità, di facile fruibilità e di esperienzialità multitasking.

Un lavoro complesso, che deve coinvolgere tutti, proprio perché limitare il concetto stesso di “turismo e territorio” al solo sistema dell’offerta ricettiva può risultare assai limitante e non costruttivo: siamo infatti tutti consapevoli che per innalzare il valore economico e sociale di un territorio complesso come quello dell’Emilia Romagna – nella sua totalità come pure nelle singole destinazioni – occorre il pieno coinvolgimento di tutte le opzioni presenti nell’area: le valenze dell’artigianato, quelle enogastronomiche, agricole, le risorse naturali ed ambientali, i valori storici e culturali come pure i simboli immateriali dell’accoglienza, della socialità, dello stile di vita ed il welfare, i brand internazionali e le opportunità di movimento, le opzioni nascoste ed ancora da scoprire, etc. diventano plus valori sui quali lavorare con costanza ed in maniera simbiotica, sempre in un’ottica di competizione aperta con prodotti ed offerte anche dissimili.

E’ chiaro, infatti, che la competizione non si gioca più solo tra prodotti omogenei, ma si espande verso qualsiasi tipologia di offerta, spesso completamente diversa da quella inizialmente desiderata: emerge così un innalzamento della disaffezione e dell’infedeltà ai prodotti già consumati in passato, e ciò avviene perché la competizione è “aperta” e la comparazione non avviene più unicamente su tematiche di prodotto similari.

¹ UNWTO

Risulta pertanto facile comprendere quale sia l'importanza di una pianificazione, ed ancor di più di una programmazione di tipo strategico che, come questa, abbia una visione triennale:

- per avere un "respiro" più ampio in termini prospettici, in quanto, in ambito turistico, serve dettare con chiarezza verso quali obiettivi e mercati concentrare gli sforzi regionali. Senza una *vision* non si programma seriamente; senza un percorso delineato per un triennio non si svolge seriamente il ruolo politico che compete ad una Regione che conferma di volersi concentrare sullo sviluppo turistico;
- per dare "solidità" al sistema della promozione stessa, in quanto questo documento offre non solo un quadro di riferimento all'interno del quale operare ma anche una solida base per Apt Servizi e per le Destinazioni Turistiche – e non solo – affinché esse stesse possano programmare i propri interventi con maggiore sicurezza;
- per garantire "continuità" alle azioni, in quanto per avere una redemption realistica della validità di qualsiasi intervento di tipo promo-commerciale occorre attendere almeno tre anni. Un lasso di tempo minore può essere accettato solo nel caso in cui intervengano aggressivi fattori esogeni negativi.

E' altresì palese che – essendo le medesime delle Linee Guida – rappresentano sì lo schema all'interno del quale collocare le azioni e gli interventi nel triennio, ma vi è anche la consapevolezza che possono rendersi utili, in itinere, "correzioni di rotta".

Le priorità attuative del triennio

Si è detto, in precedenza, di considerare queste Linee Guida come il punto di riferimento attorno alle quali far convergere le programmazioni di Apt Servizi e delle Destinazioni Turistiche, permettendo in tal modo non solo a tali soggetti ma anche alle rappresentanze, alle associazioni, agli operatori singoli ed aggregati, di avere uno strumento guida all'interno del quale poter collocare ed indirizzare la propria attività, puntando ad eliminare l'estemporaneità e la frammentazione, sia strategica che operativa.

In tal senso si delineano pertanto le priorità attuative per quanto riguarda la valorizzazione e la promo-commercializzazione turistica:

- l'Apt Servizi rappresenta, come già indicato, il punto cardine, il trait d'union dell'intero sistema di promo-commercializzazione turistica. Svolge tale funzione con priorità sui mercati esteri e compete alla stessa azienda il coordinamento e la gestione delle relazioni con i media, sia nazionali che internazionali. Grazie all'utilizzo di tutti gli strumenti di comunicazione reperibili sui mercati, si occupa di valorizzare prodotti e destinazioni, puntando in particolar modo al contatto di referenti internazionali in grado di avviare nuove reti di valorizzazione e di supporto commerciale: attività, questa, che svolge in stretto collegamento con il sistema dei privati, ai quali compete la vendita dell'offerta. Pianifica gli interventi di matching commerciale sia in loco che nelle località di partenza dei potenziali flussi, oltre a svolgere qualsiasi attività sia ritenuta utile e funzionale alla penetrazione sui mercati ed alla conquista di market share, in rispetto della normativa vigente. Apt Servizi si occupa anche di *service* per azioni promo-commerciali che possono venire richieste dalle Destinazioni e da altri Enti Locali, attuabili attraverso appositi accordi di marketing, come pure coordina e gestisce i prodotti tematici trasversali e la relativa azione di valorizzazione e promozione. Una sezione importante dell'attività di competenza di Apt Servizi è quella legata al tema dell'innovazione, ed in questo contesto si intende la sperimentazione di nuovi canali e formule promozionali. Di estremo rilievo è altresì l'attività promo-commerciale sui prodotti "brand" della Regione, che rappresentano sistemi di eccellenza in grado di generare flussi turistici, pur avendo quale "core" altri settori. L'intera attività viene svolta in stretta correlazione con la pianificazione strategica e l'attività promo-commerciale delle Destinazioni Turistiche;
- le Destinazioni Turistiche svolgono anch'esse attività di promo-commercializzazione, così come indicato nella Legge 4/2017, con ingerenza nell'area di competenza. Dialogano attivamente e costantemente con Apt Servizi per tutto quanto ritenuto necessario affinché le singole programmazioni siano tra loro coordinate e complementari, e per tale motivo l'attività di promo-commercializzazione delle Destinazioni avrà competenza primaria sul mercato interno, nazionale. Alle stesse Destinazioni compete tutto ciò che riguarda la valorizzazione territoriale dell'ambito di interesse, e per svolgere tale attività procedono nell'utilizzo degli strumenti che ritengono più idonei per essere performanti sui mercati. Le loro finalità primarie rimangono, unitamente alla valorizzazione territoriale congiunta e coordinata, l'innalzamento del livello di appeal del territorio nel suo complesso e la creazione/sviluppo di link commerciali per il sistema turistico imprenditoriale che opera per generare flussi sul territorio medesimo. Fattore essenziale di innovazione, all'interno delle Destinazioni, deve essere quello legato alla costruzione ed alla conseguente promo-commercializzazione di prodotti innovativi, sensoriali/emozionali, che devono avere la forza di rappresentare un unicum valoriale, o per il fatto della loro estrema innovazione, o per la condizione di essere strutturalmente non riproducibili.

Le Destinazioni Turistiche dovranno altresì occuparsi – oltre all’attività sopra indicata – della promozione locale relativa al sistema territoriale di competenza, e più nello specifico si intendono come tali i servizi di accoglienza turistica, animazione ed intrattenimento, nonché le attività di promozione di interesse locale. Anche in tale visione vengono pertanto definite le priorità attuative. Trattasi, in particolar modo, di tutte quelle azioni con le quali dovrà essere garantito il servizio di informazioni ed accoglienza turistica agli ospiti, che possono andare dal più tradizionale sistema di uffici IAT e UIT sino a formule più moderne e diversificate, che vedono un maggiore coinvolgimento e partecipazione dei residenti, ad esempio gli IAT diffusi o i greeters. In tal senso, l’indicazione fornita dalla Regione alle Destinazioni è quella di definire, nell’area di competenza, un sistema il più possibile organizzato ed ottimizzato di presenza di tali servizi, partendo dal concetto che la localizzazione dei medesimi deve essere pianificata considerando la gestione dei flussi in entrata sull’ambito della Destinazione, la loro distribuzione ed il presidio territoriale, codificando pertanto la “mappatura” sulla base delle esigenze del mercato turistico e non della singola località. Questo passaggio è necessario sia per controllare gli investimenti su tale servizio, sia per ragionare in un’ottica di reale destinazione turistica. In questo ambito è essenziale creare uno specifico link collaborativo con i soggetti che si occupano della gestione di tale servizio, soprattutto con il sistema esistente della rete d’impresa. Oltre a ciò, è altresì compito delle Destinazioni sostenere gli Enti aderenti che realizzano progetti per valorizzare il proprio territorio, le peculiarità, le eccellenze di ogni tipo che insistono in ambito locale, purché di valore per l’incremento turistico. In tale contesto dovrà essere compiuto ogni sforzo possibile affinché si strutturino – e pertanto vengano sostenuti con priorità – i progetti di rete territoriale, anche legati agli appuntamenti di valorizzazione delle tematiche locali. Emerge quindi l’esigenza, soprattutto per lo svolgimento di queste attività che necessitano di una forte connessione diretta con il territorio, di far sì che le Destinazioni abbiano presidi locali, con riferimento agli ambiti provinciali.

Tuttavia le Linee Guida rappresentano qualcosa di più, perché non indicano solo il percorso che devono seguire – dal punto di vista esecutivo – Apt Servizi e Destinazioni, ma fanno riferimento anche a quanto attiene il finanziamento delle iniziative di promo-commercializzazione realizzate dalle imprese, i prodotti trasversali e quelli definiti speciali. Pertanto:

- il finanziamento alle iniziative di promo-commercializzazione realizzate dalle imprese rappresenta la modalità per rafforzare l’incidenza e la penetrazione commerciale delle offerte/prodotti turistici regionali sui mercati. Saranno premiate quelle imprese turistiche che seguiranno l’impostazione programmatica triennale di queste Linee Guida – per quanto riguarda l’impianto strategico – ed il Programma Annuale delle Attività Turistiche della Destinazione di riferimento – per quanto attiene l’esecutività annuale; pertanto, la programmazione triennale premia ma obbliga altresì ad un impegno più significativo le imprese che decidono di seguire questa impostazione. Si chiede alle imprese anche di puntare con forza sui mercati internazionali, come pure di aumentare il livello di creatività progettuale ed il livello di innovazione, sia di prodotto sia nelle azioni promozionali e commerciali. Tali imprese dovranno avere i requisiti minimi fissati dalla Regione, soprattutto per quanto attiene la rappresentanza commerciale, come pure dovranno aderire al Programma della Destinazione di riferimento;
- i prodotti tematici trasversali rientrano, invece, nelle competenze di Apt Servizi, che ha in sé il ruolo di coordinamento e gestione dei medesimi. Infatti, per quanto riguarda i prodotti tematici trasversali che – è utile ricordarlo – sono tali in quanto agiscono su più Destinazioni Turistiche, Apt Servizi opererà in stretta connessione con i referenti indicati

dalle stesse Destinazioni attraverso la costituzione di appositi Tavoli Tematici: in tali luoghi saranno definite le priorità degli interventi a sostegno/valorizzazione dei prodotti tematici trasversali, verranno individuati strumenti e mercati di riferimento, attribuiti i budget – sia quello di Apt Servizi come pure quelli di supporto delle Destinazioni – etc. Le opportunità promo-commerciali individuate dovranno poi essere messe a disposizione delle imprese private interessate alla specifica tematica, che potranno anche partecipare all'investimento. I prodotti tematici trasversali fanno riferimento alle offerte “appennino e parchi naturali”, “terme e benessere”, “città d'arte”, “congressi, convegni, eventi” e “motor valley, food valley, wellness valley”;

- i progetti speciali e le iniziative di carattere straordinario, che competono alla Regione e che potranno essere presentati/realizzati esclusivamente dagli Enti locali aderenti alle Destinazioni, dovranno rafforzare ed essere integrati con le programmazioni di Apt Servizi e della Destinazione di riferimento, come pure dovranno essere coerenti con l'intero impianto turistico regionale. Per la loro attribuzione la Regione procederà attraverso una selezione, sentite le Destinazioni.

Infine, è altresì importante considerare che – essendo questo il primo triennio di attuazione del nuovo ordinamento turistico regionale – le succitate indicazioni che fanno riferimento alle Destinazioni turistiche rappresentano la base del sistema operativo che alle medesime viene delegato, ma le stesse prenderanno poi a proprio carico ulteriori adempimenti di competenza del settore. Tutto avverrà, ovviamente, con i tempi ed i metodi necessari a garantirne la piena efficacia e funzionalità.

Ulteriori indicatori strategici

Un fattore sul quale la Regione segnala alle Destinazioni di compiere un ulteriore sforzo aggregante fa riferimento alla relazione con il sistema commerciale dei privati del territorio, nei quali le singole Destinazioni operano. Come già specificato in precedenza, le Cabine di Regia rappresentano il luogo deputato alla condivisione delle strategie turistiche del territorio, ma occorre anche svolgere – soprattutto in questo primo triennio di applicazione normativa – un’opera di socializzazione delle informazioni e di condivisione di più ampio respiro. E’ palese che le Destinazioni presenteranno, nel secondo semestre di ogni anno, la programmazione a valere sull’anno successivo, e tale presentazione sarà aperta a tutte le imprese turistiche del territorio che, in linea con questa impostazione, potranno aderirvi e presentare così la richiesta di finanziamento in Regione, con riferimento alla propria attività commerciale.

Risulta altrettanto evidente che ogni singola Destinazione non può limitare il suo impegno di “socializzazione con gli imprenditori commerciali” ad un solo contatto annuale: per tale motivo si sollecitano le Destinazioni affinché vi siano, nel corso dell’anno, ulteriori momenti di incontro/confronto anche con tali sistemi aggregati privati, di estrema importanza proprio perché rappresentano la “connessione commerciale” con il mercato.

Si è già detto – infatti – dell’importanza che ricoprono le imprese - soprattutto quelle che rispondono ai requisiti minimi indicati dalla Regione e, pertanto, con forte rappresentanza commerciale – all’interno del sistema turistico regionale: è anche compito loro, infatti, riuscire a sviluppare e proporre sui mercati offerte tematiche innovative, per le quali occorre riscoprire e valorizzare maggiormente le valenze territoriali contigue ai principali bacini di concentrazione turistica regionale. Si tratta, infatti, di valenze che troppo spesso rimangono ai margini della filiera turistica ma che, se opportunamente inserite all’interno di una programmazione commerciale, possono rappresentare elementi di interesse spesso unici e di forte appeal, soprattutto sui mercati esteri.

La promo-commercializzazione di queste offerte, poi, necessita anch’essa di innovazione: occorre usare nuovi modelli di proposizione sui mercati, strumenti altamente performanti, costruire offerte motivazionali legate alle passioni e ai desideri dei potenziali ospiti. Tutte opzioni, queste, che non solo ampliano la tipologia di clientela e le catchment area, ma che sviluppano anche nuova economia turistica in periodi nei quali vi è minore concentrazione dei flussi.

Gli obiettivi delle Linee Guida 2018/2020

Diventa pertanto possibile definire, ora, gli obiettivi generali che la Regione Emilia Romagna intende raggiungere con questa programmazione triennale, nella consapevolezza che tali obiettivi strategici devono poi costituire l'ossatura delle programmazioni esecutive di Apt Servizi e delle Destinazioni Turistiche:

- *migliorare e qualificare i prodotti turistici esistenti*: si tratta di migliorare i prodotti turistici più stabili e tradizionali, che devono essere qualificati e rafforzati nella loro impostazione di base, in quanto costituiscono il "core" dell'intera economia turistica regionale e, pertanto, vanno sempre qualificati ed arricchiti di nuove opzioni;
- *innovare le tematiche di prodotto*: unitamente al miglioramento dei prodotti più tradizionali, occorre lavorare sulla creazione/immissione sui mercati di nuove tematiche di prodotto, che devono sapere rispondere alle esigenze di ospiti i quali subiscono continue mutazioni in quanto a desideri, percezioni, motivazioni di scelta;
- *sperimentare prodotti di ingerenza integrata sugli ambiti*: negli ambiti territoriali identificabili nelle Destinazioni serve avviare un percorso di costruzione di prodotti integrati, che non significa miscelare motivazioni di soggiorno ma sperimentare formule più moderne di collegamento virtuale/reale tra luoghi sulla base di uno stesso trait d'union che può essere di scoperta culturale, di movimento lento, legato alle identità artigianali o di tematiche artistiche, di luoghi del gusto o bellezze paesaggistiche, etc.;
- *utilizzare i brand riconosciuti per penetrare su specifici mercati*: obiettivo importante è anche quello di focalizzare una buona quota di attività, soprattutto sui mercati internazionali, sulla valorizzazione dei brand che, in questa Regione, sono rappresentativi di qualità, eccellenza, stile di vita, identità e tradizioni, perché il legame con tali brand permette una più facile "conduzione" su quei mercati che, altrimenti, sarebbero "cost-prohibitive";
- *accrescere il livello di competitività del territorio regionale*, obiettivo, questo, raggiungibile solo mettendo in rete la molteplicità delle opzioni valoriali esistenti, facendo sì che vi sia l'esplosione, su tutti gli ambiti territoriali, di una varietà di opzioni di soggiorni e short break stimolanti e ad alto indice di creatività;
- *aumentare arrivi e presenze, come pure permanenza media e MOL aziendale*. L'incremento degli arrivi e delle presenze è un obiettivo che può considerarsi standard per una regione che punta sull'economia turistica quale volano di sviluppo, ma unitamente a ciò serve favorire in particolar modo l'aumento della permanenza media degli ospiti e, in maniera parallela, far sì che anche le aziende – siano esse singole o aggregate – abbiano riscontri più positivi sulla loro marginalità aziendale;
- *incrementare la quota di internazionalizzazione*, che non significa ridurre la quota del mercato interno (che anzi deve anch'essa crescere) ma aumentare in maniera percentualmente più significativa la percentuale dei flussi provenienti dall'estero. Più ospiti stranieri significa aumento della permanenza media, spesa per ospite superiore, più comunicazione internazionale e stimolo continuo per l'innovazione delle imprese. L'obiettivo concreto è quello di raggiungere, nel triennio, il 30% di market share internazionale;
- *utilizzare strumenti, linguaggi e concept di comunicazione innovativi*, perché parlare di innovazione significa anche far sì che la comunicazione sia in linea con i nuovi linguaggi e utilizzi strumenti il più possibile performanti. Vi è quindi l'obiettivo di riuscire – nel

triennio – ad ottimizzare l'utilizzo degli strumenti di comunicazione e di usare linguaggi e concept sempre più stimolanti;

- *ampliare il raggio di azione, sia sui mercati sia sui target*: si tratta di attivarsi con forza sui mercati e sui target, anche lontani, facendo sì che si sperimenti continuamente come conquistare nuovi flussi. Per tale motivo i mercati ed i target non possono essere limitati – né per Apt Servizi né per le Destinazioni – a quelli tradizionali, solidi, conosciuti, ma devono, soprattutto per quanto riguarda Apt Servizi, essere ampliati anche con azioni campione e di verifica diretta;
- *accelerare la leadership sul web*, perché in questo ambito il territorio regionale gioca già un ruolo primario che, però, deve essere consolidato ed, anzi, esploso. Obiettivo fondamentale di queste Linee Guida è pertanto quello di aumentare lo status di leader in ambito web, al fine di raggiungere un numero sempre maggiore di potenziali ospiti in maniera mirata, tempestiva ed efficace;
- *supportare ed affiancare le imprese che rispondono ai requisiti regionali*, perché rappresentano la forza vitale e commerciale del sistema turistico regionale. Si tratta di offrire loro opportunità di marketing, leadership sul web e conoscenze/informazioni utili al successo della loro attività (soprattutto per quelle imprese che rispondono ai requisiti regionali e per quelle che operano all'interno dei “prodotti turistici trasversali” coordinati da Apt Servizi);
- *allinearsi con la programmazione nazionale*, in quanto l'Enit, in netto anticipo rispetto agli anni passati, ha definito il cartellone relativo alla presenza a fiere internazionali, partecipazione a workshop, etc. e, pertanto, ciò permette ad Apt Servizi di potersi aggregare all'immagine “Italia”, nonchè di allinearsi al programma di marketing proposto a livello governativo;
- *rafforzare i sistemi di relazione pubblico/privato*, sia per quanto riguarda la parte strategica sia per quanto attiene all'azione promo-commerciale, che deve essere condivisa. E', questo, un elemento portante di ogni attività che verrà svolta, la quale si deve espandere su tutto ciò che compete al settore (dal sistema di promozione a quello commerciale, dalla definizione degli eventi di valenza turistica al sistema delle informazioni ed accoglienza, etc.);
- *sfruttare le alleanze internazionali esistenti*: occorre concentrarsi sull'incremento dello sviluppo dei flussi internazionali e, pertanto, per raggiungere questo obiettivo serve stabilire/rafforzare le alleanze strategiche con i grandi marchi di intermediazioni commerciale che raccolgono un alto livello di fidelizzazione e di fiducia sui mercati nei quali operano. Vale, questo obiettivo, soprattutto per i mercati emergenti;
- *valutare le misure attuative delle programmazioni ed il ritorno degli investimenti*: serve, sia con cadenza annuale ed ancor di più nel triennio, procedere ad una valutazione circa l'avvenuta penetrazione sui mercati individuati, la solidità/stabilità dei prodotti turistici, l'impatto che le azioni hanno avuto sull'incremento di attrazione dei visitatori, il loro livello di soddisfazione, etc.;
- *definire una revisione e razionalizzazione del sistema informativo turistico regionale*, che necessita di più modernità, come pure di essere “collocato” in maniera perfetta all'interno del settore turistico;
- *fornire conoscenze ed informazioni* alle imprese turistiche del territorio regionale, perché solo in questa maniera è possibile garantire un efficace supporto alla loro crescita ed allo sviluppo di nuovi prodotti, la conquista di nuovi target e mercati, etc.;

- *integrare la filiera turistica con gli altri comparti*, perché il settore dei trasporti e della mobilità, quello dell'agricoltura, della cultura ed altri ambiti devono essere strettamente interconnessi con l'industria turistica in quanto diverse scelte – se effettuate in maniera congiunta e condivisa – portano vantaggi a tutti i settori economici coinvolti.

Raggiungere questi obiettivi è un compito non semplice:

- per la rimodulazione dell'organizzazione turistica regionale, che deve stabilizzarsi in corso d'opera;
- per la complessità dei soggetti che partecipano alle stesse Destinazioni, non solo per la differenza dimensionale ma anche per il necessario equilibrio politico interno che è necessario trovare;
- per l'area di ingerenza che aggrega esigenze territoriali non sempre uguali, quindi con diverse necessità di valorizzazione di prodotti, mercati di riferimento, target;
- per le risorse economiche che vengono messe a disposizione dalla Regione, che sono sì significative ma che necessitano di essere integrate dagli stessi Enti Locali, per ampliare e diversificare attività ed interventi;
- per l'esigenza di fare in modo che il processo in corso prenda avvio in maniera più possibile coordinata (per tempistiche attuative e modalità relazionali interne) a livello regionale, tra le Destinazioni e con Apt Servizi;

ed è questo il motivo per cui la Regione affiancherà continuamente il percorso di Apt Servizi e delle Destinazioni nella fase attuativa/operativa.

Comunicazione, visibilità e prodotti

Occorre altresì che l'impostazione esecutiva di queste Linee Guida siano in grado – a qualunque livello essa venga sviluppata – di creare una maggiore connessione con il tema dell'Italian Lifestyle, fattore – questo – nel quale la Regione Emilia Romagna svolge un ruolo predominante e che risulta essere di grande appeal sui mercati esteri. Serve inoltre puntare con forza sulla creazione di nuovi segni e prodotti distintivi, che sappiano elevare l'immagine del territorio regionale – e degli ambiti delle Destinazioni – oltre il posizionamento e al di fuori dei prodotti già esistenti/presenti. In questo contesto occorre prevedere una revisione dell'immagine complessiva del sistema turistico regionale, e quindi anche dei loghi/brand di Apt Servizi, affinché si riesca a comunicare in maniera più attraente e performante.

Di certo il lavoro più impegnativo da compiere dovrà essere quello che fa riferimento ai prodotti: su questo delicato ma essenziale tema la Regione punterà a creare un "laboratorio" di sperimentazione di nuovi prodotti turistici, sui quali lavorare sia nella fase di analisi sia in quella di implementazione strutturale.

Per quanto concerne i prodotti turistici, è ovvio che occorre mantenere fede e rafforzare – come già accennato – i prodotti stabili, quelli che rappresentano il *core* dell'intero sistema turistico regionale. Si fa riferimento – ad esempio – alle offerte di tipo "strutturale" come possono essere quella balneare e le città d'arte e cultura; quella termale e del benessere e quella delle aree verdi e dei parchi naturali, come pure l'offerta appenninica sia verde che bianca, ma si intendono anche le offerte di tipo "specialistico e di servizio" come sono quelle declinate nei confronti dei segmenti di mercato: family, bike, food, movimento active e slow, etc. Prodotti, tutti questi, che hanno acquisito un proprio preciso posizionamento.

Particolare attenzione dovrà essere rivolta alla tematica sportiva, in quanto eventi sportivi, percorsi, appuntamenti di vario genere, etc. rappresentano sempre di più un fattore fondamentale per incrementare i flussi turistici, soprattutto nei periodi di bassa stagione. Si indica pertanto ad Apt Servizi ed alle Destinazioni come essenziale operare in questa direzione, anche con il sostegno nei confronti di quei soggetti (siano esse associazioni sportive od organizzatori di eventi/appuntamenti) che operano con respiro almeno di valore nazionale e che garantiscono non solo flussi turistici ma anche visibilità e comunicazione diretta ed indiretta (come possono essere, ad esempio, Ironman di Cervia o la Nove Colli di Cesenatico).

Sempre in ambito sportivo occorre incrementare il concetto – e di conseguenza le proposte ed i servizi - che fanno riferimento all'offerta outdoor del territorio appenninico, considerando quindi come tali le pratiche sportive che vengono svolte in ambiti naturali, vale a dire le discipline come possono essere arrampicata e boulder, canoa e kayak, trekking e nordic walking, duathlon e triathlon, volo libero e parapendio, ma anche pesca, mountain bike, etc.

Unitamente a questi prodotti/offerte, però, si rende necessario continuare con il sostegno a quei prodotti che garantiscono non solo presenze ma anche un innalzamento dell'appeal internazionale in quanto agiscono su "tematiche di eccellenza" – vale a dire la motor valley, la food valley, la wellness valley e, più in generale, la Via Emilia quale contenitore dell'Italian Lifestyle – come pure serve rafforzare il posizionamento dell'Emilia Romagna nel panorama turistico internazionale per quanto attiene i prodotti più "specialistici e/o i circuiti", ad esempio il prodotto MICE, Ceramic Land, i percorsi e gli itinerari legati a personaggi famosi, i circuiti dei castelli, quello dei borghi, dei cammini, etc.

Si tratta, però, sempre di prodotti esistenti, mentre si rende quanto mai utile – in visione futura – far sì che, dal “laboratorio” di sperimentazione sui nuovi prodotti turistici citato in precedenza, prendano vita nuovi “germi” contaminanti il territorio: dall’archeologia al cineturismo, dal wedding allo shopping, dalla filiera della musica (concerti, eventi, itinerari, etc.) ai Festival di respiro internazionale, sino al Ducato Estense ed a tutta una serie di nuove opportunità altamente targetizzate.

Vi sono, inoltre, eventi che – di per sé – possono essere codificati come prodotti turistici i quali, anche se si esauriscono in una o poche giornate, rappresentano fattori di alto appeal e di forte contributo economico per il benessere locale: anche questi sono prodotti turistici che contribuiscono in maniera sempre più rilevante a rafforzare la competitività dei territori. Eventi/prodotti da rafforzare – solo quando effettivamente rappresentano elementi di traino turistico e non fattori di animazione territoriale – unitamente a quelle offerte che già la Regione Emilia Romagna sviluppa (e dovrà ulteriormente sviluppare) grazie alla rete extra-regionale. Si fa riferimento, in questo caso, a quelle tipologie di offerte nate e sviluppatesi grazie al rapporto con le regioni Toscana, Marche, Umbria, Lombardia e Veneto.

I mercati target

Queste Linee Guida indicano altresì i mercati nei confronti dei quali occorre operare nel triennio 2018/2020. A tal proposito si confermano, queste, essere appunto delle linee di indirizzo, perché è ovvio che eventuali situazioni di instabilità politica e/o economica che dovessero emergere su alcuni mercati – di seguito indicati – devono essere considerati come tali e, pertanto, permettono la revisione degli interventi.

A livello generale, queste sono le indicazioni programmatiche relative alle aree/mercato nei confronti delle quali operare:

- *il mercato nazionale* rappresenta, da sempre, il core business primario per l'intero ambito regionale, quotando circa il 75% dei flussi turistici. Se da un lato è un mercato generatore di soggiorni leisure, city e short break, soggiorni business, senior, sportivi, etc., dall'altro è in continua contrazione la permanenza media dei nostri connazionali, che aumentano sì gli arrivi ma non in maniera parallela le presenze. Sul mercato interno i prodotti tradizionali trovano la loro vendita primaria, ma possono ottenere un buon collocamento anche nuove opzioni di soggiorno (pure luxury). Pertanto è necessario mantenere salda la presenza sul mercato nazionale, e per il triennio si indica di operare in tal senso anche agendo su una nuova proposizione in termini di immagine (attività favorita dall'avvio delle Destinazioni) e di posizionamento dei prodotti;
 - *mission mercato nazionale*: mantenere salda la presenza sul mercato, incrementando le azioni di innalzamento dell'immagine e di posizionamento;
- *il mercato domestico europeo* è di grande importanza perché ancora in crescita, soprattutto sull'area Est, ma anche in quanto quello di lingua tedesca rappresenta, per il territorio regionale, il primo mercato estero di riferimento. Si conferma quindi l'attività sui mercati DACH; ingerenza più forte sui Paesi dell'Est Europa che hanno trovato una propria stabilità economica/politica; presidio più consistente negli altri Paesi europei dai quali si continuano a cogliere risultati positivi anche senza investimenti ingenti (ad esempio Francia, Gran Bretagna, Spagna, Paesi Scandinavi e del Nord Europa). In questo contesto il sistema dei collegamenti aerei rappresenta la grande sfida per conquistare quote di mercato;
 - *mission mercato domestico europeo*: presidio sui mercati DACH, continuità nell'azione di posizionamento sui Paesi dell'Est Europa e nei confronti degli altri Paesi Europei;
- *i mercati lontani, extra-europei*. Rappresentano, questi, la vera sfida per il futuro dell'economia turistica regionale. Dalla Russia – in fase di netta ripresa – sino alla Repubblica Cinese, dagli USA al Sud America sino ad una molteplicità di altre nazioni che stanno incrementando a doppia cifra i propri flussi outbound, serve fare ogni sforzo possibile per garantire non solo la presenza sui principali mercati ma anche l'avvio di link commerciali con i Paesi emergenti. Su tale attività si dovrà concentrare Apt Servizi, anche solamente con micro interventi a supporto/presentazione di specifici prodotti. Anche su questi mercati il sistema dei collegamenti è fondamentale:
 - *mission mercati lontani, extra-europei*: attività più persistente sui grandi bacini extra-europei, ampliamento dei micro interventi di penetrazione commerciale sugli altri mercati emergenti.

Inoltre, per quanto attiene ai mercati, avendo chiara l'esigenza di incrementare i flussi internazionali, serve altresì sorpassare l'omologato modello di presentazione che si è spesso usato; occorre avere la forza di differenziare linguaggi e tematiche interpretative, sia per

quanto riguarda i prodotti più tradizionali e/o affermati – per i quali occorre creare nuovi stimoli – sia per quanto attiene le nuove offerte – per le quali serve trovare il giusto frammento narrativo.

Solo in questa maniera sarà possibile limitare il deficit che stiamo subendo, rispetto ad alcuni prodotti turistici in particolar modo sul mercato interno, che vengono spesso percepiti come di media qualità e molto standard: occorre invertire questo paradigma e declinare il tutto su concetti di qualità garantita al giusto prezzo, di tradizione ospitale e di confidenza sociale, in quanto non nascondono zone d'ombra, anche per quanto riguarda i prezzi (e non solo la sicurezza).

Anche se non compete a questo documento – il cui focus è quello relativo alla promo-commercializzazione – si indica come necessario effettuare una riflessione attenta ma anche decisa sul sistema della mobilità perché, come indicato anche nella precedente fase di valutazione dei mercati, il sistema dei collegamenti aerei, dei trasporti su gomma e rotaia non possono essere considerati “fattori a sé” ma parte strutturale dell'economia turistica, del suo possibile sviluppo o delle sue difficoltà di crescita.