



DESTINAZIONE TURISTICA BOLOGNA METROPOLITANA

Linee di indirizzo pluriennali

INDICE

| | |
|---|-------|
| 1. Destinazione Bologna metropolitana: un progetto per lo sviluppo economico e sociale del territorio metropolitano | p. 5 |
| 2. La Destinazione turistica Bologna metropolitana nel quadro della nuova normativa regionale: iter istitutivo, governance, operatività | p. 5 |
| 2.1 Iter istitutivo | p. 5 |
| 2.2 Governance | p. 6 |
| 2.3 Operatività | p. 7 |
| 3. Le dinamiche del turismo nel contesto metropolitano | p. 7 |
| 3.1 Evoluzione generale | p. 7 |
| 3.2 Permanenza media | p. 8 |
| 3.3 Mercati di origine | p. 8 |
| 3.4 Le forme di offerta | p. 9 |
| 3.5 Stagionalità | p. 9 |
| 4. Diretrici di lavoro e obiettivi | p. 9 |
| 4.1 Tendenze di mercato | p. 9 |
| 4.2 La marca Bologna Metropolitana | p. 10 |
| 4.3 Destinazione percepita e Concetti per il posizionamento | p. 10 |
| 4.4 Prospettive di sviluppo | p. 12 |
| 4.5 Matrice strategica Linee di Prodotto | p. 13 |
| 4.6 Mercati e Segmenti | p. 14 |
| 4.7 Diretrici di Intervento per accrescere la Capacità Competitiva | p. 15 |
| 5. Governance | p. 17 |
| 5.1 Organizzazione e Gestione | p. 17 |
| 5.2 Funzioni della DMO | p. 18 |

1. Destinazione Bologna metropolitana: un progetto per lo sviluppo economico e sociale del territorio metropolitano

Da alcuni anni Bologna si è affermata come una meta per il turismo in Italia, in particolare quello straniero. Oltre il cinquanta per cento dei visitatori che arrivano sotto le due torri provengono dall'estero, con una crescita particolare dai continenti americano, europeo e asiatico. Bologna cresce costantemente a ritmi doppi rispetto a quelli nazionali, essendo diventata in regione l'area con il numero più alto di persone impiegate nei servizi e nell'indotto generato dal turismo. Qui abbiamo le principali infrastrutture e connessioni, le porte d'accesso di un'area ben più ampia dei confini della Regione Emilia-Romagna. Grazie alla Stazione Alta Velocità e all'Aeroporto Marconi, Bologna è di fatto l'hub passeggeri per milioni di passeggeri da e per regioni italiane confinanti, come la Toscana, le Marche, la Lombardia, il Veneto.

In questo contesto si colloca l'approvazione della nuova legge regionale in materia di organizzazione turistica che ha dato vita alla Destinazione turistica coincidente con l'area metropolitana. Un fatto inedito ed importante, che permette di definire una programmazione unitaria per le politiche dedicate alla comunità bolognese da un milione di abitanti. Un valore strategico per lo sviluppo economico e sociale del territorio e il suo posizionamento nazionale e internazionale.

Le presenti linee di indirizzo hanno il compito di delineare un'analisi e una visione per il futuro ruolo del turismo, a partire dalla definizione delle priorità e dei criteri per l'individuazione di un progetto e di unico braccio operativo della Destinazione turistica metropolitana. Per la prima volta, tali linee sono state generate attraverso un confronto condiviso e partecipato che ha visto il protagonismo di tutti i Comuni e gli stakeholder dell'intera comunità metropolitana. Questo momento costituente ha prodotto un rilevante patrimonio di coprogettazione amministrativa e sociale. Grazie ad esso, infatti, si è potuto indicare un quadro di obiettivi e di programmi di intervento pluriennali volti a valorizzare un paesaggio naturale e culturale, plurale e straordinario, all'interno del quale vive e si alimenta un'identità urbana unica e irripetibile.

2. La Destinazione turistica Bologna metropolitana nel quadro della nuova normativa regionale: iter istitutivo, governance, operatività

2.1 Iter istitutivo

L'Assemblea Legislativa Regionale ha approvato nel 2016 la legge di revisione dell'organizzazione turistica regionale (L.R. 4/2016) "Ordinamento turistico regionale – Sistema organizzativo e politiche di sostegno alla valorizzazione e promo commercializzazione turistica. Abrogazione della L.R. 7 del 4 marzo 1998".

Tramite l'introduzione della nuova normativa, la Regione si è prefisso come obiettivo generale il rilancio del settore turistico, inteso come uno dei principali assi dello sviluppo economico regionale. Coerentemente con tale finalità si è voluto introdurre un approccio innovativo ai temi dello sviluppo del turismo, superando l'ottica della valorizzazione unitaria del prodotto a favore di un modello che vede invece protagonista la destinazione turistica del territorio e la valorizzazione delle sue specificità.

Questa scelta ha determinato inevitabilmente la necessità di rivedere le scelte di "governance" pubblica del territorio in ambito turistico, introducendo, accanto ai tradizionali strumenti già esistenti, nuovi modelli di valorizzazione turistica.

La riforma regionale trova il suo primo presupposto giuridico nella legge di riforma del sistema regionale e locale (L.R. 13/2015) in quanto ha dato specifica attuazione a quanto previsto dall'art. 48 che prevede "*Le funzioni in materia di turismo (...) possono essere esercitate d'intesa fra gli enti competenti nell'ambito delle aree vaste a finalità turistica, come individuate dalla legge regionale di revisione della legge regionale n. 7 del 1998*". A tale disposto ha dato diretta specificazione l'art. 12 della L.R. 4/2006, il quale prevede che la Regione istituisca, su proposta della Città metropolitana e delle Province di riferimento, l'individuazione dell'area vasta a finalità turistica, quale ambito territoriale omogeneo sul quale programmare ed attuare le azioni di valorizzazione e promo-commercializzazione, individuando quale nuova struttura organizzativa deputata alla realizzazione degli interventi sul territorio la Destinazione turistica.

Si tratta di una organizzazione con autonoma personalità giuridica nella quale sono chiamati ad operare, in modo sinergico e coordinato, gli Enti Locali (Province e Comuni) cointeressati alle attività di valorizzazione turistica di un medesimo territorio, al fine di definire, in un'ottica di collaborazione pubblico-privata, le specifiche azioni di promozione. Ad essa possono aderire le Camere di Commercio e qualsiasi altra amministrazione pubblica

operante in ambito turistico.

In tale quadro la Regione ha voluto riconoscere alla Città metropolitana un ruolo conforme alla funzione fondamentale di promozione e coordinamento dello sviluppo economico prevista dall'art. 1, comma 44 della L. 7 Aprile 2014 n. 56, ed in coerenza con le linee di attuazione dell'Intesa quadro tra Regione Emilia-Romagna e Città metropolitana.

L'art. 12, al comma 5 della citata L.R. 4/2016 prevede infatti che *“Qualora la Città metropolitana proponga come area vasta a finalità turistica l'ambito territoriale coincidente con il perimetro del territorio metropolitano, si individua nella Città metropolitana stessa l'ente che assume la funzione di Destinazione turistica (...)”*.

Il territorio metropolitano bolognese, nel disegno prefigurato dalla Regione, presenta infatti le caratteristiche per essere individuato come Area Vasta a finalità turistica: tale scelta è apparsa particolarmente consona per il territorio, valutati i punti di forza strutturali, territoriali ed istituzionali che caratterizzano l'Area e che hanno consentito nel tempo la valorizzazione del contesto turistico territoriale, il consolidamento e la crescita progressiva della sua capacità di attrazione.

La scelta di affidare alla Città metropolitana il ruolo e l'esercizio delle funzioni di Destinazione turistica permetterà il coordinamento e l'ottimale gestione degli strumenti e delle risorse messe a disposizione per le attività di promo-commercializzazione turistica, in logica integrata e di sistema con altre Destinazioni turistiche del territorio regionale, consentendo la definizione e condivisione di azioni mirate per la valorizzazione di specifici ambiti di interesse comune.

Considerato il quadro sopra delineato il territorio metropolitano ha colto opportunità di consolidare questo status definendolo quale Area vasta a finalità turistica e dando così attuazione alla nuova legge regionale in materia di turismo. A seguito del favorevole orientamento espresso dalla Conferenza metropolitana di Bologna in data 12 maggio 2016, con propria Deliberazione n° 26 del 25/05/2016 il Consiglio metropolitano ha approvato la proposta di individuazione dell'ambito territoriale coincidente con il perimetro del territorio della Città metropolitana, quale Area vasta a finalità turistica del territorio al fine della istituzione, da parte della Regione Emilia Romagna, della Città metropolitana quale Destinazione turistica.

Il percorso di istituzione formale della Destinazione turistica si è successivamente concluso con l'adozione della Delibera di Giunta Regionale n° 2175 del 13/12/2016.

2.2 Governance

Considerato il contesto di cui sopra si è reso necessario - diversamente dalle Province del territorio, ove le funzioni di Destinazione turistica sono assunte da un autonomo Ente strumentale con personalità giuridica - compiere preliminarmente una analisi delle direttive regionali relative al funzionamento della Destinazione, al fine di allocarne le specifiche funzioni in capo agli organi di governo esistenti, istituendo altresì gli organismi necessari a definire l'assetto di funzionamento della Destinazione in modo omogeneo al modello regionale. A tal fine è stato approvato un apposito *“Regolamento per lo svolgimento e l'organizzazione della funzione di Destinazione Turistica”* con il quale la Città metropolitana ha disegnato la *governance* istituzionale della funzione di Destinazione, istituendo:

- il *Comitato di indirizzo* quale organo esecutivo della Destinazione, centro di rappresentanza delle istanze territoriali, composto dai 7 Presidenti delle Unioni dell'area metropolitana bolognese, dal Consigliere delegato competente della Città metropolitana e presieduto, in ragione della sua vocazione turistica, dal Sindaco del Comune capoluogo che svolge le funzioni tramite il proprio delegato permanente assessore all'Economia della Città;
- la *Cabina di Regia* organo che assicura il necessario raccordo dell'azione pubblica con i soggetti privati tramite la rappresentanza degli operatori del settore turistico locale ed è chiamato a : individuare le priorità delle azioni/interventi sui quali la Destinazione Turistica deve attivarsi in merito a quanto di sua competenza; · individuare i mercati di interesse per quanto riguarda l'azione di promo-commercializzazione; · fornire indicazioni al Comitato di Indirizzo ai fini della definizione del piano di attività per lo sviluppo turistico dell'ambito della Destinazione. La sua composizione e funzionamento sono stati recentemente definiti nel rispetto delle specifiche Linee Guida approvate dalla Regione Emilia Romagna. Della Cabina di regia, presieduta dal Sindaco del Comune capoluogo che svolge le funzioni tramite il proprio delegato permanente assessore all'Economia della Città, fanno parte: il Consigliere della Città metropolitana delegato allo Sviluppo economico e al Turismo; un rappresentante della Camera di Commercio di Bologna; un rappresentante del GAL; un rappresentante scelto congiuntamente da Fiera e Aeroporto, strutture strategiche per lo sviluppo

del territorio bolognese. L'impresaria privata, che esprime il coordinatore, rappresenta la componente maggioritaria in Cabina di Regia tramite 9 membri designati dalle associazioni di categoria maggiormente rappresentative sul territorio, quali Confcommercio; Confesercenti, Alleanza delle Cooperative italiane, C.n.a. e Confartigianato. Confindustria Emilia centro.

2.3 Operatività

Perfezionata l'istituzione e la governance della Destinazione turistica, si è aperta la fase di definizione della attività di programmazione al fine di definire - coerentemente con le linee guida regionali - le strategie pluriennali della promo-commercializzazione turistica. A tal fine si è avviato un percorso per la definizione di un'analisi di scenario sul turismo nell'area metropolitana allo scopo di approfondire la conoscenza circa l'attrattiva dei luoghi turistici e culturali del territorio e le modalità di fruizione turistica. I risultati dell'indagine sono stati presentati e condivisi con gli stakeholder pubblici e privati, nel corso di quattro incontri sul territorio individuati per ambiti territoriali (Pianura, Appennino, Area imolese, Città di Bologna)¹. I risultati condivisi con il territorio hanno costituito la base per la proposta di linee di indirizzo pluriennali che, come previsto dalla normativa regionale, è stata presentata e condivisa in Cabina di Regia e in Comitato di indirizzo.

La gestione delle attività della Destinazione turistica troverà il suo braccio operativo in una DMO (*destination management organization*) unitaria che avrà il compito di guidare efficacemente il sistema degli operatori e dei fattori di competitività-produzione-offerta, orientandolo verso gli obiettivi definiti e svolgendo funzioni di marketing e management del sistema turistico in termini di attrazione dei visitatori ed accrescimento della competitività; la DMO verrà selezionata attraverso procedura competitiva.

La previsione di risorse riguarda le dotazioni che saranno messe a disposizione dalla Regione Emilia Romagna, dai territori (Comune di Bologna, Unioni e Comuni) e dai soggetti privati e pubblici (Camera di Commercio) per l'attuazione del piano annuale nel quadro delle linee di indirizzo pluriennali.

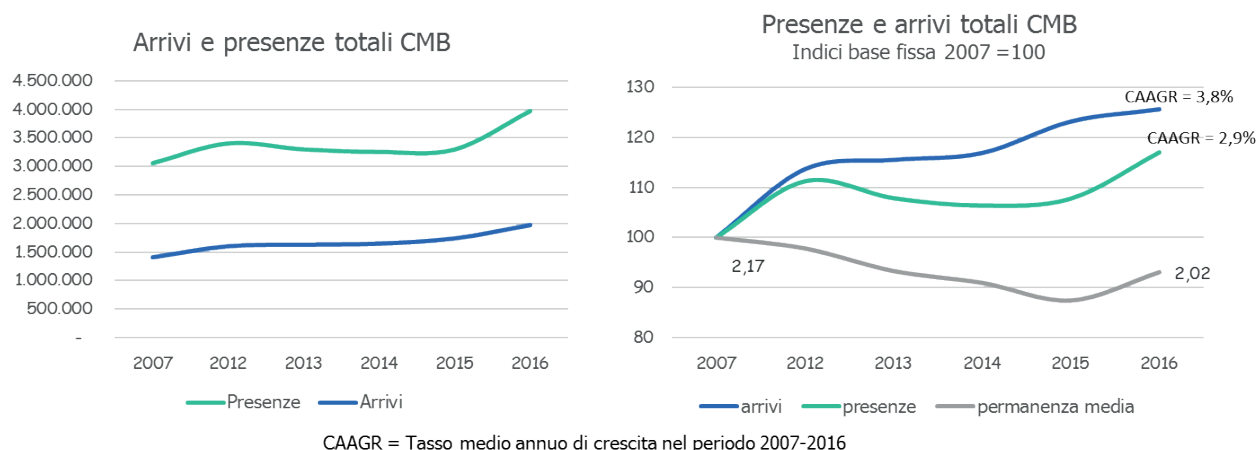
3. Le dinamiche del turismo nel contesto metropolitano

3.1 Evoluzione generale

Il turismo nella Destinazione Bologna Metropolitana (DBM) registra una crescita sia degli arrivi (in media +3,8% l'anno) sia delle presenze (+2,9% medio annuo). E' quanto risulta analizzando il periodo che va dal 2007, ultimo anno prima della "grande crisi", al 2016.

La crescita degli arrivi è superiore a quella dei pernottamenti, la cui media da 2,17 notti scende a poco più di due notti.

Fig.1.1 Arrivi e presenze DBM in valore assoluto e indici 2007=100



La positiva dinamica metropolitana complessiva nasconde però evoluzioni abbastanza differenziate tra le diverse sub-aree. L'andamento infatti risulta duale: da un lato a Bologna capoluogo e nella fascia dei Comuni di cintura i pernottamenti crescono a un tasso ben superiore al 4% medio annuo, con la fascia di Cintura che recupera in modo rilevante soprattutto nell'ultimo triennio, grazie alle ricadute del capoluogo, che lavora a tassi di occupazione e prezzi progressivamente crescenti. Anche l'Imolese cresce bene e ha una dinamica molto

1- Gli incontri si sono svolti nelle giornate del 7 giugno (Pianura), 9 giugno (Appennino), 14 giugno (Area imolese) e 15 giugno (Città di Bologna).

simile a quella di Bologna, anche se basa questa crescita su mercati, motivazioni e segmenti abbastanza diversi rispetto a quelli bolognesi.

Dall'altro lato due sub-aree presentano un andamento recessivo: i Comuni della Pianura, che nei 9 anni considerati calano circa del 20%; ma soprattutto l'Appennino che perde più della metà dei pernottamenti del 2007. Un calo che si attesta intorno a circa l' 8% medio annuo, configurando quest'area come quella più problematica del turismo metropolitano.

Per effetto di questi andamenti, Bologna passa dal 56% del totale dei pernottamenti di DBM a oltre i due terzi, un "guadagno" registrato a scapito del peso delle due aree cedenti.

Ciò potrebbe implicare una criticità a medio termine: l'eccessiva concentrazione territoriale dei flussi potrebbe portare problemi di squilibrio e di potenziale incompatibilità tra crescita turistica e integrazione nel tessuto sociale, economico e territoriale.

Uno degli obiettivi strategici di medio termine dello sviluppo turistico per la Città metropolitana è dunque la redistribuzione dei **flussi nei vari territori, evitando un'ulteriore concentrazione** sul capoluogo.

3.2 Permanenza media

Il dato della permanenza media assume pertanto un ruolo cruciale ai fini della strategia di medio termine della Destinazione turistica Bologna metropolitana. L'obiettivo della estensione territoriale deve infatti concretizzarsi anche nell'allargamento dei contenuti e dei fattori attrattivi della DBM, ingenerando una **crescita della permanenza media** non solo di Bologna capoluogo ma anche dei territori limitrofi, che va posto fra gli obiettivi della crescita quali-quantitativa del turismo nell'area.

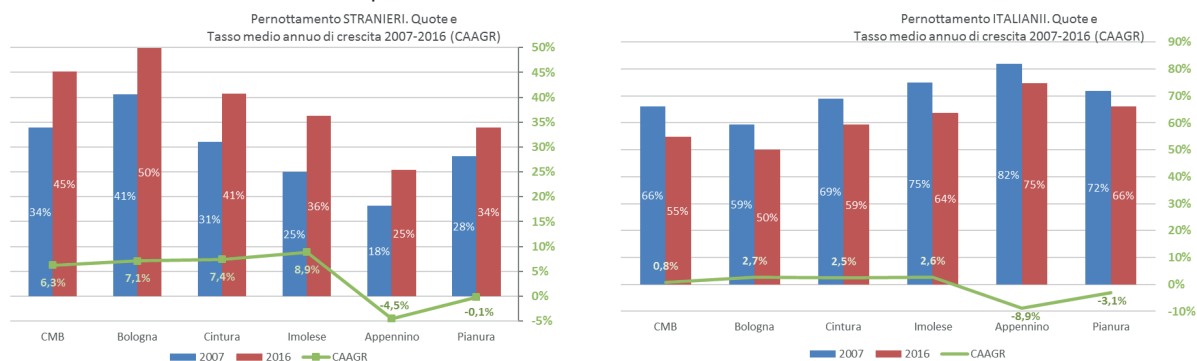
L'obiettivo può essere realizzato attraverso tre linee direttrici:

- innalzamento della componente di turismo *leisure* (di piacere) che sviluppa soggiorni con una durata media superiore a quella del turismo d'affari;
- innalzamento della componente straniera, che sviluppa soggiorni di durata superiore a quella del turismo domestico;
- attivazione di azioni – anche su scala più vasta di quella metropolitana – che estendano l'offerta di esperienze, escursioni, attività, tali da rendere la Destinazione attrattiva e programmabile per soggiorni più lunghi degli attuali.

3.3 Mercati di origine

Per quanto attiene i mercati di origine, gli stranieri emergono decisamente come il segmento che sostiene le performance positive degli ultimi anni: infatti, nelle sub aree con una dinamica positiva, gli stranieri crescono più della componente domestica e dove invece la tendenza è recessiva gli stranieri calano meno di quanto non facciano gli italiani. A Bologna, per la prima volta nel 2016, i pernottamenti stranieri uguagliano quelli italiani e si apprestano a superarli nel 2017.

Fig 1.2 Pernottamenti Italiani e Stranieri: quote e tasso medio annuo di crescita 2007-2016



Questa risposta è sostenuta in gran parte dall'attività dell'aeroporto Marconi, che continua nel tempo a confermare la spiccata vocazione internazionale, di gran lunga superiore agli altri aeroporti di seconda fascia del nord Italia². Questa tendenza fa del **mercato straniero quello principale per la strategia di crescita**. Al contrario, per talune aree – Pianura e Appennino in primis, ma non solo – la quota di stranieri è ancora contenuta

2- La crescita dei passeggeri internazionali al Marconi nel periodo 2007-2016 è del 8,3% medio annuo contro il 3,6% di un benchmark costituito dall'insieme degli aeroporti di Bergamo, Genova, Torino, Trieste, Treviso, Verona. Al contrario, la crescita del mercato domestico è inferiore al Marconi (3,2% contro 4,2% dello stesso raggruppamento).

ed è **la componente italiana quella alla quale guardare con l'obiettivo di "tenere"**, consolidare il livello dei flussi ed evitare ulteriori flessioni dei livelli di attività.

3.4 Le forme di offerta

Per quanto riguarda l'offerta ricettiva si assiste a un fenomeno interessante: l'offerta alberghiera cresce solo a Bologna e nella Cintura, mentre quella extra alberghiera cresce a tassi sostenuti ovunque (tranne che in Appennino dove il calo generalizzato dell'offerta manifesta le difficoltà sul fronte dei livelli di domanda).

Se, come pare, l'alberghiero trova un terreno fertile solo nell'area prettamente urbana (dove trova nelle dinamiche degli ultimi anni le condizioni di sostenibilità economica) è verosimile attendersi un'ulteriore diminuzione di questa offerta nelle aree esterne. È invece da attendersi una crescita del comparto extra alberghiero, non solo nelle aree rurali ma anche in città, dove forme di ricettività B&B e CAV (case e appartamenti di vacanza), un tempo tipiche di stazioni di villeggiatura in contesti marini, montani o rurali, si stanno invece affermando anche in ambiti urbani.

Va sicuramente incentivata **una crescita qualitativa della ricettività extra alberghiera** attraverso forme coerenti con il contesto e di appoggio ai percorsi di mobilità lenta (emblematica a questo proposito la nascita di diverse strutture ricettive lungo la "Via degli Dei"). Questa forma di offerta, oltre alle classiche abitazioni, può contare oggi su diverse modalità e tipologie di insediamento (borghi, casali, aziende agricole, ville e dimore storiche, agricompletti, ecc.) fortemente tipicizzate e radicate nell'ambiente culturale e naturale locale. Queste tipologie ricettive possono quindi alimentare ed entrare a far parte – più delle forme alberghiere - del "racconto" e dell'esperienza territoriale. Si tratta tuttavia di un comparto meno soggetto a regole e norme – qualitative, di sicurezza, di regolarità fiscale, contributiva, del lavoro - rispetto all'alberghiero. Per questo, devono essere definite modalità di programmazione e forme di verifica tali da garantire all'ospite servizi di qualità e al sistema livelli adeguati di strutturazione, nonché l'emersione di situazioni marginali e abusive.

3.5 Stagionalità

La stagionalità complessiva della DBM nel decennio considerato manifesta un miglioramento sensibile, dovuto principalmente alla migliore distribuzione infra-annuale del capoluogo, che recupera soprattutto in mesi come agosto e dicembre, storicamente più deboli.

Le quote mensili delle varie sub-aree presentano distribuzioni diverse, dovute ai segmenti tipici di ciascuna area (vacanza, affari, fieristico, interessi speciali, ecc.).

L'obiettivo di medio termine deve essere quindi calibrato su ciascuna sub-area in funzione degli specifici segmenti di domanda. In linea generale si tratterà di tentare di redistribuire la curva stagionale rinforzando possibilmente i periodi deboli che tendono ad accorciare la durata e la sostenibilità economica dell'attività turistica. Tra questi, al momento, il primo bimestre dell'anno pare quello di prima attenzione, sia per la città sia per i restanti territori. Tra gli strumenti di intervento più efficaci a questo scopo vanno evidentemente considerati eventi e manifestazioni di richiamo.

4. Direttrici di lavoro e obiettivi

4.1 Tendenze di mercato

Dopo anni di crescita sostenuta (+82% dal 2007 al 2014), il City travel è ora il secondo segmento di turismo, con il 22% dei viaggi di piacere (dopo il balneare, che però cresce a velocità dimezzata).

In alcuni paesi i City break urbani sono la forma di viaggio più popolare (anche in quelli "affamati" di sole, come il Regno Unito, il 42% dei viaggiatori ha fatto City break contro il 38% di vacanze balneari)³.

Le ragioni di questa crescita sostenuta sono principalmente:

- la continua crescita della frammentazione delle vacanze. Più occasioni e vacanze più brevi durante tutto l'anno, fanno crescere soprattutto i City break;
- prenotazione online e mobile. I City break sono più semplici di altri segmenti di viaggio, e quindi beneficiano molto più di altri del vorticoso aumento delle prenotazioni online e in particolare di quelle effettuate da supporti mobili;
- servizi digitali nella destinazione. Le guide disponibili su supporti mobili, le App per ristoranti, quelle per

3- J. Gieschen, High Value City Travel Report, 2017.

attrazioni culturali, ecc. si concentrano principalmente nelle città. Le nuove tecnologie accrescono quindi, soprattutto, il valore del viaggio nelle città;

- numero e varietà di attività ed esperienze. Le città hanno lavorato molto per aumentare l'offerta per il tempo libero, sia per i residenti sia per i turisti. I visitatori sanno che nelle destinazioni urbane (soprattutto quelle a vocazione internazionale) possono trovare una proposta molto ampia.

Ricerche internazionali confermano che vi sono opportunità crescenti per combinare City break con altri tipi di soggiorno ⁴. Si tratta di una tendenza che sostiene la **potenziale crescita della durata del soggiorno di un City break** e lo **sviluppo di attrattori e attività turistiche nelle aree distanti circa 2-3 ore dai centri urbani**; necessariamente questo sviluppo deve essere accompagnato da un significativo potenziamento dei servizi di supporto (soprattutto digitali) e con l'offerta di esperienze ed eventi, nel quadro di un nuovo sistema di accessibilità.

4.2 La marca Bologna Metropolitana

All'affermazione e al successo di una "marca" turistica sul mercato concorrono aspetti legati alla conoscenza (notorietà, riconoscimento, immagine); aspetti legati alle aspettative (posizionamento, identità, promessa); aspetti legati al vissuto (sperimentazione di prodotti/servizi, esperienze, ecc.).

Il processo di costruzione del brand iniziato tre anni fa per Bologna si sta progressivamente potenziando e la marca si sta posizionando tra i potenziali visitatori, iniziando a suscitare negli operatori del settore, negli *influencer* e nel mercato finale, sentimenti di interesse, fiducia, identificazione, coinvolgimento, passaparola. È però un processo appena iniziato e che in questa fase non è opportuno interrompere o modificare.

Per questo motivo, nell'operazione di estensione del territorio di riferimento, cioè l'intera area metropolitana, riteniamo si debba ribadire con forza la **centralità degli elementi identificativi del marchio-logo attuale e dei valori a questo associati**.

I vari ambiti e le varie eccellenze territoriali andranno quindi declinati secondo il format "**... is Bologna**", così da rafforzare l'identificazione ("*tutto questo è la Destinazione Bologna Metropolitana*") sia da parte dei pubblici esterni sia da parte di quelli interni, inclusi evidentemente i residenti. Nella fase di operatività della Destinazione le indagini sulla conoscenza e l'immagine percepita e le analisi della reputazione consentiranno di monitorare l'efficacia del format e di valutare possibili evoluzioni.

Obiettivi di medio termine:

- Rafforzare posizionamento e penetrazione della marca-Destinazione Bologna Metropolitana

Indicatori da utilizzare:

- Indagini sulla conoscenza e l'immagine percepita da parte di viaggiatori e residenti
- Analisi della Reputazione online
- Interviste ai visitatori e analisi sul campo relative alla qualità dei servizi

4.3 Destinazione percepita e Concetti per il posizionamento

L'affermazione della Destinazione Bologna metropolitana implica la trasformazione:

- da destinazione urbana (com'è finora) a destinazione "mista", che combina soggiorni city – innovandoli- a soggiorni tour, cultura, natura, attivi, slow;
- da singola destinazione a porta d'accesso e centro di una destinazione policentrica.

Questo passaggio ha anche implicazioni percettive: **da una Destinazione-punto ad una Destinazione-mappa**, che renda evidente specializzazioni, tematismi, attrazioni specifiche di un territorio esteso e variegato.

Il concetto più vicino a questa finalità è quello di parco-tematico.

Il parco-tematico è infatti un *playground* composto da: aree "dedicate" a specifiche attività o per specifici segmenti di domanda (pur in forma non esclusiva); collegamenti tra diverse attrazioni (quelle dedicate ad uno stesso tema o connesse dalla medesima promozione, ecc.); percorsi segnalati e strutturati fra le attrazioni; attività di supporto (food, intrattenimento, animazione, ecc.) lungo i percorsi. Ed è così che vorremmo fosse

⁴- Ibidem, il 53% di chi ha un'alta probabilità di fare un soggiorno urbano dice che farà giri turistici ed escursioni in auto a partire dalla città, il 49% dice che combinerà il soggiorno urbano con vacanze natura o balneari.

rappresentata, raccontata e percepita la Destinazione Bologna metropolitana.

Più in dettaglio. Fermo restando la valenza di 'porta d'accesso' e di 'esperienza urbana' offerta dal capoluogo e dalla sua cintura, le restanti aree (Appennino, Imolese, Pianura,) potranno identificare nel tempo i concetti-chiave che le contraddistinguono e le caratterizzano meglio. Qui ci limitiamo a sintetizzare alcuni concetti solamente per richiamare la necessità di comunicare varietà e differenziazione, non sovrapporre i vari ambiti, catturare l'attenzione dell'ospite, senza per questo pretendere di esaurire le eccellenze che ciascun territorio esprime.

Una volta identificati, i concetti chiave saranno oggetto di valorizzazione attraverso contenuti dettagliati, racconti esaustivi, costruzione e offerta specifica di attività, servizi, eventi, promozioni...

La sub-area Alto Reno merita invece un capitolo a parte. L'asse Alto Reno Terme - Lizzano - con i prodotti termale e bianco - ha storicamente rappresentato il nucleo portante dell'attività turistica dell'area appenninica e la più alta concentrazione di operatori. Per vicende legate anche a fattori esterni come l'evoluzione del mercato, quest'area si trova ora in uno stato di crisi, manifestato chiaramente dal crollo dei pernottamenti in Appennino, quasi tutti riscontrati proprio in Alto Reno.

Crediamo che l'insieme delle risorse e delle eccellenze concentrate nell'area Alto Reno meritino un'attenzione particolare, un **Piano di rilancio** da realizzarsi a cura della DMO (l'Organizzazione di Marketing/Management della Destinazione), per definire un'ipotesi di transizione dal modello attuale. Alla base del nuovo modello riteniamo possa affiancarsi ai temi del termalismo e del bianco il segmento della "vacanza attiva-verde", che sta già consentendo di destagionalizzare con l'obiettivo di rendere l'Appennino un prodotto vendibile tutto l'anno.

Nella mappa turistica e concettuale della Destinazione Bologna metropolitana esistono poi itinerari "virtuali" collegabili tra loro da elementi trasversali quali brand motoristici, ceramica, risorse musicali, percorsi culturali, eccellenze gastronomiche certificate, opere di uno specifico artista. Sono esempi di *fil rouge* urbani ed extraurbani che aiutano il viaggiatore "specializzato" a seguire i tematismi di interesse. Al di là degli itinerari specifici si possono sviluppare itinerari non tematizzati più generali (per esempio "il meglio della Destinazione"; "l'Appennino in 2 giorni").

Con l'obiettivo di estendere la durata del soggiorno, è oltremodo importante lavorare sulla percezione di una destinazione che regga **soggiorni fino all'intera settimana**. Anche a questo fine devono entrare a far parte dell'esperienza della Destinazione Bologna metropolitana escursioni a Ravenna, a Ferrara e nel Delta del Po, a Modena, a Firenze. I sub-sistemi metropolitani (Appennino, Imolese, Pianura) hanno un ruolo anche in questa prospettiva: rappresentano infatti l'inizio del percorso, la prima tappa da effettuare per approfondire gli elementi socio-culturali tipici delle mete.

Dar corpo a questa "visione" chiama in causa la capacità dell'intera Destinazione di offrire trasporti, infrastrutture ed escursioni in grado di concretizzare la promessa.

Sarà compito della DMO individuata dalla procedura di selezione, di concerto con gli *stakeholder* delle diverse sub-aree, definire puntualmente i concetti-identificativi, gli attrattori, gli itinerari di valorizzazione, i contenuti da far valere nel mercato turistico.

L'immagine e il vissuto della DBM deve essere giocata inoltre su alcuni concetti qualitativi "ombrello", comuni a tutta la politica di sviluppo turistico e a tutti i prodotti.

La Destinazione deve essere:

- **Autentica**, che lavora su elementi originali, non riproducibili, fortemente ancorati ai valori locali
- **Esperienziale**, che propone momenti coinvolgenti, memorabili, da raccontare e da cui ritornare con qualcosa in più
- **Sicura**, che assicura sicurezza (fisica) e comfort psicologico (senso di sicurezza, certezza di ricevere il promesso/dovuto)
- **Sostenibile**, attenta ai vari aspetti di qualità ambientale: aria, acque, rifiuti, territorio, energia, mobilità, cioè orientata a migliorare costantemente gli standard
- **Responsabile e accessibile**, attenta alle esigenze di tutti i segmenti di popolazione (sia residenti sia turisti) ed in particolare quelli più sfavoriti
- **Tecnologica**, connessa e integrata attraverso infrastrutture e soluzioni avanzate di comunicazione (ICT) e trasporto.

Sono tutte queste specificità a comporre la Destinazione SLOW e SMART.

Il turismo di Bologna metropolitana è *Slow* per l'esperienza profonda e il radicamento locale che vengono offerti all'ospite, non solo dunque perché basata sull'avvalersi di mezzi lenti e a bassa impronta ecologica durante gli itinerari.

Il turismo di Bologna metropolitana è *Smart* perché usa la tecnologia per l'integrazione dei servizi dando risposte a esigenze personalizzate a supporto di un'accessibilità facile e per tutti.

Obiettivi di medio termine:

- Accrescere il flusso turistico in ciascun ambito extra-urbano sia come capacità attrattiva autonoma che come ricaduta del flusso dal Capoluogo
- Costruire e stimolare/incentivare i sub-sistemi locali affinché vengano sviluppati servizi, proposte, esperienze, iniziative, etc. che confermino la promessa e la strategia
- Aumento dell'adesione dei Comuni della DBM a marchi e a rinomati network internazionali che selezionano e premiano le realtà che perseguono i concetti chiave (sostenibilità, autenticità, sicurezza)
- Raccolta, monitoraggio, divulgazione di indicatori che mostrino ad ospiti e residenti i miglioramenti realizzati su ciascun fronte

Indicatori da utilizzare:

- Indagine sull'immagine percepita e sull'esperienza vissuta.

4.4 Prospettive di sviluppo

Ci sono le condizioni per far **crescere ulteriormente l'economia turistica della Destinazione Bologna metropolitana**. La crescita non significa solo aumentare gli arrivi e i pernottamenti, che rimane comunque un obiettivo strategico della Destinazione, ma anche:

- aumentare la spesa dei visitatori e l'impatto economico del turismo sul sistema locale, creando maggiori opportunità per l'acquisto di servizi, visite, escursioni, prodotti
- aumentare il tasso di visite ripetute nell'arco dei 5 anni per soggiorni di piacere
- aumentare le opportunità di nuova imprenditorialità e occupazione incorporando nella funzione di produzione del settore nuovi servizi e nuove professionalità legate alla creazione di esperienze, all'assistenza ai visitatori, alla gestione di attrattori, alla comunicazione di contenuti; la nascita di nuove opportunità imprenditoriali dovrà essere coerente con standard di qualità della Destinazione e compatibile con la normativa di riferimento
- stabilizzare il sistema turistico metropolitano rendendolo meno soggetto alle fluttuazioni stagionali e cicliche e alle crisi internazionali
- favorire una crescita del settore compatibile con le esigenze della comunità residente e da questa accettata, integrata e coerente con il contesto sociale e territoriale, di supporto ad uno sviluppo armonico e bilanciato del sistema locale

Le possibilità di crescita risiedono:

- nella **penetrazione di nuovi mercati** (soprattutto esteri)
- nello **sviluppo di nuovi prodotti**
- nella **organizzazione del calendario delle manifestazioni di richiamo**, collocando eventi in corrispondenza dei periodi ancora deboli (es.: prima parte dell'anno)

Obiettivi di medio termine:

- Aumento delle presenze turistiche della Destinazione: + 3-3,5 % medio annuo
- Aumento almeno analogo della spesa dei turisti (a prezzi costanti) nel campo della TAEE (Tour, Attività, Esperienze, Eventi)
- Aumento della permanenza media
- Aumento fra il 2 e il 3% medio annuo del numero di imprese e/o addetti in attività collegate

Indicatori da utilizzare:

- Movimento turistico
- Spesa dei visitatori
- Imprese e addetti

4.5 Matrice strategica Linee di Prodotto

Nello sviluppo turistico della DBM identifichiamo Linee di prodotto con ruoli e priorità diverse.

PRODOTTI LOCOMOTIVE: linee ad alta priorità, da utilizzare nella costruzione dei prodotti e degli eventi di richiamo e nella commercializzazione

L1. City Break L'esperienza urbana, declinata nelle sue molteplici e generali attività (passeggio, shopping, musei, mostre, atmosfera urbana, ecc.), localizzata di fatto a Bologna. E' opportuno affiancare ai percorsi tradizionali di fruizione della città nuovi circuiti e percorsi di valorizzazione urbana, con il duplice obiettivo di innovare l'esperienza e accompagnare il processo di spostamento dei flussi

L2. Food&Wine Prodotto trasversale a tutta la DBM. Dalla operatività di FICO, questo prodotto riceverà un impulso rilevante e rappresenterà una delle vetrine delle eccellenze del territorio, agendo da stimolo per la visita diretta, da cui disegnare percorsi ed esperienze territoriali. Si tratta di una linea da potenziare con la strutturazione di visite guidate, corsi, eventi a tema (anche in chiave Incentive)

L3 Outdoor Action/Slow Prodotto trasversale a tutta la DBM, con forte presenza soprattutto, ma non in modo esclusivo, nelle aree collinari e montane. L'area di Pianura ha un potenziale ancora non completamente espresso in questo ambito. Implica un mix di attività fisica "lenta" (trekking, bici, ecc.) e di partecipazione a esperienze e approfondimenti legati alla cultura/identità locale. Il valore esperienziale e il valore aggiunto viene fornito dalla coniugazione delle componenti ambientali e culturali. La strutturazione dei "cammini" e delle grandi ciclabili sono gli elementi fondanti per sostenere il prodotto, che va sviluppato anche declinando il tema dell'acqua.

PRODOTTI DI SUPPORTO: linee a medio-alta priorità, da sviluppare ulteriormente nel medio termine sotto il profilo della strutturazione del prodotto, condizioni di fruibilità, organizzazione, offerte commerciali.

C1. Cultura La linea trova a Bologna il nucleo principale di attrattiva e risorse (sistema museale, attrattori specifici, arti figurative, industrie creative, mostre e manifestazioni culturali), che devono essere più organicamente messe a sistema dalla DMO attraverso una integrazione prima di tutto organizzativa. A partire da questo nucleo la Cultura rappresenta una linea trasversale a tutta la DBM, da rafforzare mettendo in rete le realtà museali e gli eventi dell'intera Destinazione, coinvolgendo le realtà territoriali nel processo di costruzione dell'offerta. In questo ambito vanno considerati anche accordi della DMO con Modena, Ravenna, Ferrara per l'offerta integrata di escursioni e visite guidate all'interno della promo-commercializzazione.

La turist card già oggi declinata a livello metropolitano diviene lo strumento cruciale per evidenziare le eccellenze, suggerire percorsi tematici, promuovere la visita di scoperta a risorse, in città e nel territorio metropolitano, fuori dai circuiti tradizionali.

Bologna ha ricevuto nel 2006 il riconoscimento di città creativa per la musica da parte dell'Unesco. Da allora la città partecipa al Network delle Città Creative, una rete internazionale che raccoglie città di grandi e medie dimensioni suddivise tra differenti categorie di merito nei settori creativi (musica, cinema, arti digitali, design, gastronomia, artigianato popolare, letteratura). Bologna non è solo musica.

C2. Special Interest Si tratta di motivazioni specialistiche e per "nicchie" di appassionati (es.: motori, ceramica, musica, cinema), da giocare in chiave assolutamente esperienziale. I tematismi legano tra loro luoghi, attrattori, risorse, che configurano un'offerta complessivamente dotata di "massa critica" e punti di un possibile percorso. Alcuni dei tematismi individuati presentano ancora elementi di debolezza, e stentano oggi a concretizzarsi sotto il profilo turistico sia nel capoluogo che nel territorio metropolitano.

C3. MICE (Meeting, Incentives, Conventions, Exhibitions) La linea racchiude gran parte dell'attività di Convention Bureau della DMO che dovrà essere messa in grado di coordinare l'attività di diversi contenitori presenti su tutta la DBM, alcuni eventualmente in gestione diretta. Crediamo importante sviluppare ulteriormente la parte *Incentive* in una destinazione che ad integrazione delle tradizionali attività urbane può ora mettere in gioco anche la componente 'avventura' in contesti naturali di pregio. La Destinazione Bologna metropolitana si sta inoltre affermando come terra d'elezione per grandi eventi musicali (solo a giugno 2017: Guns'n Roses a Imola, Depeche Mode a Bologna, Vasco Rossi a Modena per citare i principali); è un ambito sicuramente da valorizzare e che richiede il coordinamento della DMO con gli organizzatori degli eventi per gli inevitabili riflessi sia di tipo logistico che sulla programmazione del calendario eventi.

PRODOTTI DA SVILUPPARE: linee di prodotto che devono essere oggetto di azioni mirate per verificare il potenziale di sviluppo nel medio termine

S1. Shopping è una motivazione di viaggio in forte crescita a livello internazionale e vale sicuramente la pena valutarne le potenzialità. Il mercato è composto da un lato da chi cerca i brand del lusso (turisti cinesi, mediorientali, russi) che trovano in Europa prezzi più accessibili che a casa propria. Dall'altro da chi non cerca marchi globali

(reperibili ovunque) ma piuttosto prodotti tipici, manufatti di giovani designer locali, artigianato di qualità; si tratta in questo caso di turisti domestici e provenienti dai paesi europei. Questo prodotto turistico mette in gioco in particolare i centri storici naturali e botteghe/laboratori di produttori tipici e si collega fortemente alle opportunità di nuova imprenditoria e di qualificazione della rete della economia di prossimità.

S2. Natura & Benessere Rurale Il prodotto Turismo Natura - osservazione, didattica - è poco strutturato nella Destinazione ma vi sono diversi Parchi naturali e risorse inserite in Natura 2000 (Vena del Gesso Romagnola, Boschi dell'Appennino, Aree golenali, Oasi come La Rizza a Bentivoglio, solo per citarne alcune) che configurano un potenziale di sviluppo, soprattutto se collegate con risorse non lontane (Delta del Po, Foreste Casentinesi; ecc.). Il Benessere rurale sta conoscendo un' interessante evoluzione, legata a soggiorni rilassanti in ambito rurale con servizi e trattamenti wellness/spa offerti internamente.

S3. Sport I molti impianti e tracciati presenti, così come alcune infrastrutture rilevanti, possono essere messi a sistema e gestiti/coordinati in modo unitario, con l'obiettivo di sviluppare una Destinazione Sport, che significa candidarsi in modo sistematico ad ospitare manifestazioni di diverse pratiche a diversi livelli (regionale, nazionale, continentale). È un segmento che necessita di forme ricettive collettive a prezzi accessibili e che contribuisce a coinvolgere attivamente la comunità residente attraverso volontari, scuole, giovani.

Particolare rilevanza si intende dare a una struttura come il Palazzo dello Sport del Comune di Bologna - Pala Dozza.

4.6 Mercati e Segmenti

La **componente straniera** va confermata come “motore” trainante della fase di sviluppo, anche per ambiti territoriali periferici e rurali, per rafforzare ulteriormente la **vocazione internazionale dell'intera Destinazione**. Esiste per la Destinazione Bologna metropolitana una “riserva di potenzialità attrattive” – soprattutto sul versante vacanza natura/rurale-vacanza attiva/slow-vacanza avventura - non ancora completamente messa in gioco.

| DBM | Bologna | Cintura | Imolese | Appennino | Pianura |
|----------------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| 1. Cina | 6 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 2. Regno Unito | 1 | 8 | 4 | 4 | 7 |
| 3. Germania | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 4. Spagna | 2 | 5 | | | 4 |
| 5. USA | 4 | 9 | 7 | 9 | |
| 6. Francia | 5 | 3 | 1 | 6 | 3 |
| 7. Polonia | 7 | 4 | | 7 | 8 |
| 8 Paesi Bassi | 8 | | | 3 | |
| 9. Russia | 9 | | 5 | | 5 |
| 10. Svizzera | 10 | | 6 | | |

Per quanto riguarda gli specifici paesi di provenienza, le graduatorie di sintesi in tabella mostrano come i vari ambiti territoriali, già oggi, abbiano un ruolo diverso e possano ambire a mercati diversi. Emblematica a questo proposito la rilevanza del mercato statunitense e inglese per Bologna (che non trova riscontro nelle altre aree); quella del mercato francese per l'Imolese; il primo posto del mercato cinese per Cintura, Appennino e Pianura (che svolgono in questo senso un ruolo di “sosta breve” a prezzi modici, senza che ciò abbia a che fare con una reale capacità attrattiva dei rispettivi territori per quei mercati); e ancora la specifica attrattiva dell'Appennino e delle sue valenze Natura sul mercato olandese.

Inevitabilmente **la strategia per mercati dovrà quindi essere differenziata per le varie aree**. Bologna, ad esempio, è pronta per attaccare con successo **mercati distanti** (Asia e USA in primis). Le restanti aree sono idonee per segmenti di domanda domestica e **mercati tradizionali europei** (Ovest ed Est) che esprimono il massimo grado preferenze per le vacanze Outdoor e Natura.

L'azione di marketing va focalizzata sulle città principali, al massimo sulle sole capitali, e dovrà essere realizzata **in stretta relazione con la politica e le azioni di marketing dell'aeroporto Marconi**.

Una considerazione a margine sui mercati target: se non ci si limita a considerare il Turismo in senso stretto (e cioè i visitatori che producono pernottamenti) ma si fa riferimento più in generale alla *Visitor Economy* (e cioè all'impatto generato da flussi di visitatori sull'economia del territorio) diventa rilevante anche la domanda generata dalle escursioni dei residenti e dei turisti di Bologna e dei centri urbani di prossimità. Questo ha riflessi anche sui destinatari e sulle forme delle azioni di promo-comunicazione turistica.

Lo stesso vale per i segmenti domanda dove si assiste alla nascita di **nuovi profili di domanda affluenti**:

Rurale-Sportivo, Rurale-benessere, Bleisure (mix Business-Leisure, ovvero viaggi per lavoro con anticipazione o estensione di vacanza), taluni impensabili sino a qualche anno fa.

Per soddisfare tali profili occorre potenziare l'offerta di esperienze, percorsi/itinerari, visite guidate, ecc. nel territorio "allargato" con contenuti che integrino attività slow, attività fisica, enogastronomia, scoperta culturale in senso lato (non solo museale).

Sarà compito della DMO definire in modo organico una strategia e un piano d'azione per i vari mercati e segmenti, eventualmente modulato sui vari anni di operatività.

Obiettivi di medio termine:

- Aumento delle presenze turistiche straniere in complesso: (+7% medio annuo)
- Aumento delle presenze dai mercati emergenti/economie performanti
- Penetrazione di nuovi segmenti di domanda

Indicatori da utilizzare

- Presenze per provenienza
- Motivazione/Tipo di vacanza (indagine ad hoc)

4.7 Diretrici di Intervento per accrescere la Capacità Competitiva

Il nuovo ordinamento turistico regionale disegnato dalla L.R. 4/2016 rappresenta una sorta di "rivoluzione" rispetto al precedente assetto: i cambiamenti sottesi dal passaggio da una logica di prodotto ad una di territorio, vanno infatti ben oltre la pura questione di "focus" di riferimento del marketing turistico (cioè di interventi di promo-commercializzazione). Entrano, così, in gioco tematiche relative al management (cioè alla gestione) della Destinazione turistica, alla crescita della sua capacità competitiva e alla costruzione dei prodotti.

Le macro-diretrici da perseguire per accrescere la capacità competitiva e concretizzare operativamente la strategia presentata sono le seguenti:

T1. Integrazione SMART dei servizi

Favorire l'esperienza dei visitatori integrando in un'unica **piattaforma digitale di Destinazione** e in un'unica "esperienza d'acquisto" la prenotazione di diversi servizi quali trasporto pubblico, parcheggi, accesso agli attrattori, visite guidate, ecc. Questo dà la possibilità di costruire "bundle" (offerte promozionali integrate) che beneficino tutte le componenti e i servizi in gioco.

T2. Intermodalità lenta e trasporti

Lo sviluppo dello "slow tourism" porta i visitatori a prediligere mezzi lenti e a costruire (e a fruire di) percorsi/itinerari con mezzi diversi (a piedi, in bicicletta, MTB, canoa), anche nell'arco della stessa giornata. Occorre potenziare i collegamenti, favorire la costruzione di **nodi di interscambio e servizio** (informazione, noleggio, assistenza) e sviluppare accordi per rendere fruibili i percorsi e favorire il trasporto dei mezzi dei viaggiatori (es: treno+bici, bus+bici).

T3. Sempre più Tour, Attività, Esperienze, Eventi (TAEE)

Sono diventate sempre di più le variabili chiave di competitività dell'offerta turistica (a scapito di quelle tradizionali come ricettività, ristorazione, trasporti). Si tratta di una componente estremamente frammentata, ricca di opportunità che rappresenta circa il 19% di tutta la spesa turistica. È il segmento di gran lunga più dinamico e in crescita, soprattutto per i viaggiatori "high spender", ed è in grado di innalzare realmente il valore percepito del soggiorno nella Destinazione. Il concetto di "turismo esperienziale" è ormai abusato e impropriamente utilizzato; in tale contesto viene utilizzato con l'intento di rimarcare come questa forma di offerta rappresenti qualcosa di decisamente diverso e aggiuntivo rispetto alla pura prestazione di servizi.

Per la Destinazione Bologna metropolitana significa un "cambiamento di livello" rispetto ai tradizionali paradigmi del management turistico, che promuove attivamente opportunità per nuove professionalità creative e impone di ridefinire i legami di collaborazione e partnership fra i soggetti della filiera.

Vanno inoltre considerate le ulteriori pre-condizioni di competitività della Destinazione, fattori da potenziare per consentire di offrire e sviluppare i prodotti turistici:

T4. Manutenzione e messa in sicurezza del contesto

In particolare per i percorsi in ambito naturale, ma anche per quelli urbani, la strutturazione, la manutenzione dei tracciati e delle aree di sosta/ristoro, la segnaletica, la copertura wi-fi divengono pre-condizioni per

l'erogazione di servizi, l'offerta di esperienze e una fruibilità soddisfacente e senza problemi. Sono componenti che presuppongono investimenti rilevanti che vanno considerati nel piano di fattibilità dei percorsi e ne suggeriscono il lancio solo dopo aver individuato chiaramente le fonti di finanziamento e/o una previsione di domanda sufficiente ad ipotizzare benefici tali da coprire i costi mediante contributi diretti, indiretti o tramite la ricca rete dell'associazionismo e del volontariato.

T5. Qualità e Competenza del capitale umano

Lo sviluppo competitivo del turismo passa per risorse umane competenti, in grado di interagire con gli ospiti, consapevoli del contesto in cui operano. La Destinazione ha necessariamente tra i suoi obiettivi quello di accrescere, presso gli *stakeholder* sia pubblici che privati, la comprensione del mercato e la loro capacità di risposta: la conoscenza delle tendenze e delle esigenze della domanda, di buone pratiche, gli strumenti e le iniziative da porre in essere per accrescere la soddisfazione degli ospiti, le proposte da costruire per attaccare con successo specifici mercati. È un processo di apprendimento che la Destinazione, tramite la sua DMO, deve realizzare anche verso le comunità residenti, per favorire comprensione, accettazione e integrazione del fenomeno turistico. Lo sviluppo del turismo esperienziale apre nuove prospettive per imprese e persone: mette in gioco competenze nuove, tipiche del teatro/messa in scena, della didattica-animazione, della gestione di eventi, delle tecnologie innovative. Si tratta di competenze e di capacità già molto presenti – e potenzialmente coinvolgibili – nell'intera Destinazione. Rappresenta quindi un'opportunità interessante che va affrontata con la dovuta competenza e metodo.

T6. Qualità/varietà dell'offerta turistico-ricettiva

Come indicano i dati e le tendenze, è verosimile attendersi una naturale evoluzione dell'offerta turistico-ricettiva differenziata e "specializzata" per territori. Al di là delle dinamiche di mercato, determinate da logiche di convenienza economica, l'influenza della Destinazione e della DMO può concretizzarsi promuovendo, sostenendo e segnalando opportunamente imprese con livelli adeguati di qualità del servizio e di sicurezza effettivamente erogate, con il duplice obiettivo di aumentare la qualità per il turista e promuovere lo sviluppo e la qualificazione di attività imprenditoriali e di occupazione qualificata.

T7. Creazione di reti locali e tematiche

Gestire il sistema delle esperienze turistiche richiede l'apporto partecipato e la collaborazione di vari soggetti: operatori attivi nella gestione delle risorse, nei servizi turistici tradizionali, nella creazione e gestione di attività, visite, persone della comunità depositari di conoscenze specifiche e primi testimoni della autenticità dei luoghi, volontari. Alla base c'è ancora un'organizzazione fondata su reti locali, generali o tematiche, quei "club di prodotto" formali o informali che possono avere un importante ruolo di coordinamento e di supporto nell'offerta di specifiche attività, e che la Destinazione deve promuovere e incentivare.

Obiettivi di medio termine:

- Orientare la politica territoriale e quella turistica per concretizzare l'impegno e gli obiettivi attraverso progetti continuativi
- Far convergere fondi di diversa origine (locale, regionale, nazionale comunitaria) per sostenere strategia e progetti di Destinazione

Indicatori da utilizzare:

- Numero di nuove imprese e nuova occupazione generata
- Misurazioni oggettive del livello di qualità dei servizi/soddisfazione dei visitatori
- Numero dei progetti avviati e Impatto socio-economico dei progetti sul sistema locale

5. Governance

L'organizzazione della Destinazione Bologna metropolitana deve essere pensata per “governare il sistema turistico”, deve cioè guidare efficacemente il sistema degli operatori e dei fattori di competitività-produzione-offerta, orientandolo verso gli obiettivi definiti.

5.1 Organizzazione e Gestione

Una DMO unitaria per un Marketing e una Gestione integrata di tutta la Destinazione

La Destinazione è un organismo e un brand unico e integrato, e quindi dovrà individuare un unico soggetto come braccio operativo della DBM per tutte le funzioni di Marketing (attrarre i visitatori) e Management (far crescere la competitività) del sistema turistico.

La DMO avrà inoltre compiti operativi tipici da Convention Bureau, da operatore *incoming* e da gestore di siti turistici. A tal fine opererà secondo il principio della collaborazione rispetto agli operatori turistici locali, attivando in una logica concertata meccanismi di delega e sussidiarietà, anche gestendo direttamente funzioni operative di gestione-produzione-commercializzazione dei servizi turistici, in assenza di operatori disposti a farlo o qualora non fossero garantiti i necessari livelli di competenza, efficienza, efficacia, solidità organizzativa e/o finanziaria.

Le caratteristiche della DMO devono essere la **competenza** dell'organizzazione e delle figure professionali impiegate nelle varie funzioni previste; l'**esperienza** nell'aver già realizzato con successo compiti come quelli ai quali è chiamato in questo caso; la **condivisione** del suo progetto da parte dei *decision maker* territoriali e di *stakeholder* pubblici e privati; la **leva finanziaria** che può dimostrare di generare - e che dovrà impegnarsi a generare - rispetto alle risorse messe a bando.

Indicatori da utilizzare:

- Congruità/efficienza della spesa
- Coerenza degli interventi realizzati rispetto alla strategia
- Qualità ed innovazione delle proposte
- Efficacia degli interventi realizzati in termini di output (domanda raggiunta), outcome (modifiche indotte es. su conoscenza, immagine, reputazione, propensione alla visita), impatti socio-economici generati nei vari territori.

Governance Partecipata

Il passaggio dal Capoluogo alla Città Metropolitana non è semplicemente un'estensione del territorio di riferimento. Occorre, infatti, tenere conto di tutta una serie di nuove variabili derivanti dai soggetti e dalle strategie locali (di prodotti, segmenti, mercati, progetti) che fanno capo a ciascun sotto-ambito territoriale. La DBM si configura come una destinazione “community”, nella quale la relazione tra domanda ed offerta nel processo di fruizione turistica si concretizza attraverso il modello della rete, dove i diversi attori combinano la propria offerta per assicurare al turista sinergia, varietà e standard qualitativi. In questa ottica, la DBM proporrà un prodotto evoluto, che ha alle spalle un'offerta sistemica alla quale partecipano più attori attraverso modalità collaborative.

Per ciascuno dei vari ambiti locali, si auspica la creazione di “tavoli di concertazione” (al pari del Tavolo per il turismo in Appennino, che già condivide la strategia attuativa del GAL Appennino bolognese, ovvero l'esperienza di IF Imola Faenza Tourism Company) di natura tecnico-politica, partecipati dagli stakeholder pubblici e privati, finalizzati a definire gli obiettivi locali e disegnare coerentemente i contenuti.

Si configura così una organizzazione basata su un processo permanente di partecipazione “dal basso”, che completa l'assetto organizzativo della Destinazione turistica e dei suoi organi (Cabina di Regia, Comitato di Indirizzo) definito dalla norma regionale e dai regolamenti metropolitani.

A sua volta la strategia attuativa della DBM si declinerà in stretta coerenza con le linee più generali di sviluppo territoriale definite dal PSM 2.0, adottando il principio della forte integrazione delle politiche per condividere una visione unitaria e coerente di Bologna metropolitana.

Gestione competente di attrattori strategici

Disseminati nel territorio urbano, rurale e appenninico vi sono attrattori strategici e contenitori potenzialmente

in grado di accrescere i flussi di visitatori. Alcuni di questi, tuttavia, non vengono ancora gestiti in chiave turistica. Con l'avvento della Destinazione metropolitana si ritiene si possa fare un salto di qualità con l'obiettivo della massima integrazione tra strumenti e strategie. La presenza di una DMO forte, con il ruolo anche di Convention Bureau, può sicuramente valorizzare gli attrattori presenti, nell'ambito delle sue attività e circuiti.

5.2 Funzioni della DMO

Le funzioni che la DMO della Destinazione Bologna Metropolitana sarà chiamata a svolgere sono le seguenti:

- **Marketing e Relazioni con il marketplace**
- **Business Intelligence**
- **Crescita del sistema locale**
- **Informazione e Assistenza ai Turisti (IAT)**
- **Attività di convention Bureau**
- **Gestione diretta di attrattori e Servizi turistici**
- **Crisis Management**

Per svolgere in modo efficace il suo ruolo, la Destinazione Turistica può contare potenzialmente su diverse fonti di finanziamento, che verranno attivate su **valutazione degli organi della Destinazione**. Si ritiene necessario, per attuare pienamente strategie ed obiettivi della Destinazione Bologna metropolitana, definire una programmazione delle risorse di respiro pluriennale.

In generale si possono considerare:

- **Fondi Regionali a favore della promozione turistica** (L.4/2016) La nuova legge regionale attribuisce alle Destinazioni parte del budget in precedenza destinato alle attività di promo-commercializzazione; al momento della definizione di queste linee i criteri di riparto e la quantificazione delle risorse non sono ancora stati definiti.
- **Imposta di soggiorno** La Destinazione è uno spazio unitario, nel quale valgono le medesime regole, norme, criteri, standard. L'obiettivo di medio periodo è definire con tutti i Comuni, una volta che si definiranno le condizioni normative per l'applicabilità della Tassa di soggiorno, modalità condivise di imposizione e criteri per la definizione della parte della Visitor tax che sosterrà le attività della Destinazione
- **Contributi dei Comuni** Ciascun Comune a valenza turistica può contribuire in modo fisso alle attività della Destinazione in base a parametri condivisi nel Comitato di indirizzo, anche in riferimento alla rilevanza turistica
- **Contributi da partner e stakeholder** La Destinazione turistica può contare su apporti di stakeholder locali interessati alla promozione e all'immagine della città (Camera di Commercio, Associazioni di categoria, Aeroporto, Fiera, ecc.) nonché di partner (Imprese) in azioni di co-marketing. Gli apporti possono essere in danaro (contributi, fee di gestione di budget promo-comunicazionali) o in natura (ricettività, ristorazione, trasporti, ecc.)
- **Contributi fissi e variabili degli operatori**
- **Fondi strutturali di fonte comunitaria e regionale:** in particolare nell'ambito del Piano di Sviluppo Rurale il GAL Appennino bolognese dispone di un budget di risorse pubbliche di oltre 9 milioni di euro finalizzato alla realizzazione di una strategia di sviluppo del "turismo sostenibile" e alla valorizzazione delle filiere agroalimentari tipiche locali. Tale strategia è stata condivisa nell'ambito del tavolo per il turismo in Appennino.
- **Fondi Comunitari derivanti dalla partecipazione a progetti transnazionali** L'accesso a progetti transnazionali di carattere innovativo può fornire il sostegno economico alla realizzazione di specifiche iniziative
- **Quota di fatturato sugli attrattori affidati in gestione alla DMO** La gestione di asset e attrattori turistici di proprietà comunale affidati alla DMO può dar luogo a margini che la stessa deve impegnarsi a reinvestire nella promozione e nello sviluppo turistico della Destinazione.

