



Assessorato mobilità e trasporti, infrastrutture, turismo, commercio

Linee guida triennali per la promo-commercializzazione turistica regionale

triennio 2022-2024



È innegabile: le preoccupazioni legate alla tenuta della filiera turistica regionale hanno rappresentato un pensiero persistente nel corso di questo ultimo biennio, ma è altresì innegabile che quanto messo in campo dalla Regione Emilia Romagna per affrontare – non solo a livello strategico, ma anche in termini di quantità di misure, risorse e competenze esecutive – questa situazione deve essere considerato nella sua visione più ampia, ben oltre tale limite temporale. **Non, quindi, una sola azione di resilienza ma bensì un’azione integrata di sostegno** (al sistema nel suo complesso), **di mantenimento** (del posizionamento sui mercati) **e di rilancio quali-quantitativo** (dei territori e dei prodotti turistici).

Appare infatti evidente come la pandemia abbia obbligato tutti i componenti della filiera turistica a dover rapidamente riconsiderare l’intera attività aziendale: la netta rottura avvenuta tra il *pre* ed il *during* Covid-19 ha fatto comprendere, se ancora ve ne fosse stato bisogno, l’importanza di programmare e strutturare il sistema turistico di un territorio. In questo caso, di una Regione come l’Emilia Romagna, attraverso i suoi organi deputati all’attività promozionale e valorizzazione.

Senza le competenze acquisite negli anni l’intera struttura avrebbe faticato a **reggere il colpo**, piegandosi al mercato e perdendo la conduzione sulla propria attività esecutiva. In questo territorio, invece, nonostante le innegabili ripercussioni negative dal punto di vista socio-economico, la **catena produttiva turistica** ha sviluppato nuove riflessioni, applicando immediati correttivi alle azioni in corso, riducendo investimenti sulle aree in netta crisi, rimpiazzando le azioni promozionali storicizzate con nuove modalità di approccio ai mercati, mantenendo il sostegno ai prodotti core e rafforzando quelli, anche altamente di nicchia, in grado di rispondere alle esigenze dei nuovi profili dei viaggiatori

post Covid-19. Senza però mai cedere nulla per quanto riguarda il posizionamento, l’immagine, la qualità, la ricerca e l’innovazione.

È stato, questo, un percorso estremamente impegnativo che ha coinvolto tutti, e che non permette al sistema turistico regionale (né a nessuna destinazione turistica nazionale o internazionale) di considerarsi ancora al riparo da un’eventuale riacutizzazione delle problematiche emerse con l’esplosione pandemica. Pandemia che ha sovvertito molte delle certezze che il settore turistico aveva acquisito negli anni: dalla definizione dei target tradizionalmente intesi alla valenza dei modelli di matching commerciale sinora utilizzati; dalla primazia delle grandi città internazionali alla centralità della mobilità collettiva; dall’apporto del segmento business alla rilevanza del sistema del tour operating, etc. È quindi **cambiata l’architettura** stessa che sottintende questa importante industria, e tuttora le sole tendenze sulle quali si può porre fiducia indicano una maggiore attenzione a tutto ciò che rientra nella sfera dell’outdoor, della scoperta, della ricerca di luoghi di piccole dimensioni e di maggiore intimità. Elementi, questi, che si contrappongono al parallelo incremento del desiderio – palesemente espresso quando ci si riferisce a tutto ciò che è leisure – di una socializzazione più spinta, al ritorno alla vita di comunità, all’adesione a momenti aggregativi, etc. Indifferentemente, questo, dalla **classificazione** della località.

Anche per questa sorta di **dualismo** e per il fatto stesso che stiamo ancora attraversando la fase **during Covid-19**, nessun trend può essere considerato stabile, perché gli attuali indici – siano essi riportati alla funzione di tipo descrittiva od inferenziale – non possono valere come base strutturale protetta da fattori ancora altamente instabili e mutabili. Solo quando sarà passata questa fase di evoluzione e trasformazione che ancora stiamo vivendo, sarà possibile avere

indicatori con un numero minimo di variabili precarie. E su tali trend si potrà agire.

Le uniche *certezze stabili* che abbiamo a tal proposito sono quelle legate ad un innalzamento del livello di sensibilità delle persone, sia in ambito nazionale che internazionale: una sensibilità generalizzata, che non si *misura* solo attraverso la quota di attenzione sanitaria che le singole località – e più in generale gli ambiti territoriali complessi – sono in grado di manifestare, ma anche tramite il livello qualitativo dei servizi, il pregio ambientale, la virtù dell'accoglienza e dell'ospitalità, il sistema della mobilità, etc. In questo contesto emerge con sempre maggiore forza il tema della sicurezza, che deve rappresentare un focus sul quale non si può, mai, derogare né soprassedere, perché incide fortemente sul benessere personale, uno degli elementi fondamentali di qualsiasi tipologia di soggiorno.

In un macro-contesto di riferimento così complesso si *colloca* la politica turistica regionale e la rispettiva economia: si tratta di un ecosistema socio-economico che in Regione rappresenta il 12,5% del Pil e che non può rischiare di essere compromesso. Ed, anzi, deve essere non solo salvaguardato ma rafforzato. Non si tratta, questa, di una manifesta volontà, bensì di una *concreta applicazione*, se è vero – come lo è – che per la prima volta nella storia dell'ente regionale il turismo è stato inserito come ambito di intervento all'interno del Documento Strategico Regionale 2021/2026. È, questo, *un passaggio fondamentale per confermare l'attenzione al settore*, anche perché è attraverso questo strumento che verranno successivamente declinate le risorse relative ai fondi strutturali europei.

In linea con queste indicazioni, lo stesso ente regionale ha fornito ulteriori indicazioni relativamente alle *strategie e le misure per la ripresa di un turismo qualificato e sostenibile post Covid*: nel

DEFR 2022/2024, infatti, vengono individuate ulteriori direttrici verso le quali la Regione Emilia Romagna si propone di operare. Direttrici che si ritrovano altresì sui documenti programmatici di livello nazionale, quale appunto il PNRR, sia all'interno della programmazione europea, quindi nelle linee strategiche di crescita dell'Unione Europea (Green Deal) come pure in Agenda 2030.

In un contesto così labile ma ben strutturato dal punto di vista centrale, la Regione Emilia Romagna ha inteso attendere una fase nella quale l'economia globale e nazionale presentasse segnali di stabilizzazione; per questo motivo, e non avendo dinnanzi a sé alcun indicatore in grado di segnare una possibile uscita dalla situazione pandemica, la scelta di *prolungare la validità delle precedenti Linee Guida Triennali è risultata essere la wise practice* utile e non solo necessaria per giungere, oggi, alla definizione delle prossime Linee Guida Triennali 2022/2024.

Una scelta, questa, che ha permesso al sistema turistico regionale di trovare stabilità nelle fondamenta della programmazione strategica già conosciuta ed applicata negli anni precedenti attraverso i vari programmi esecutivi, da Apt Servizi e dalle Destinazioni Turistiche, senza pertanto modificare un approccio ben metabolizzato da tutti gli attori, pubblici e privati. In questo caso, il fatto di mantenere – almeno su questo argomento – la condizione di *comfort zone* ha altresì permesso alla filiera turistica regionale – impegnata ad affrontare una situazione pandemica mai vissuta in precedenza – di concentrarsi su tale materia, senza dover dedicare energie altrove. Come, appunto, quelle necessarie per assorbire pienamente una nuova programmazione triennale.

In questa maniera non si sono create destabilizzazioni all'interno del sistema: anzi, all'esatto

opposto la scelta di prolungare la validità delle indicazioni contenute nelle precedenti Linee Guida Triennali ha tranquillizzato – per quanto possibile – il sistema turistico regionale, in una sorta di continuità strategica-operativa.

Pertanto, in coerenza con i documenti strategici sinora illustrati, queste Linee Guida 2022/2024 volgono lo sguardo alla precedente programmazione triennale e ne raccolgono l'eredità, attraverso un'analisi valutativa che permette di considerare come le difficoltà manifestatesi in quest'ultimo biennio, a causa della pandemia, hanno sì modificato alcuni assetti strategici, ma non ne hanno assolutamente annullato il valore.

Si pensi, ad esempio, alle problematiche legate al sistema di mobilità aerea o alle attività commerciali attive su alcuni mercati esteri collegati quasi esclusivamente con questo mezzo: è ovvio che sono emerse notevoli difficoltà in questi ed in altri ambiti, ma l'impianto promo-commerciale del territorio regionale – sia pubblico che privato – non ha ceduto, mantenendo quantomeno il proprio puntatore sulla mappa delle opportunità future.

Ecco allora che **il punto di partenza deve essere la precedente programmazione triennale**, rilevatasi poi con un'estensione ben più ampia del solo triennio inizialmente previsto. Questo perché molta della **visione strategica** indicata in quel documento rimane tuttora valida; molti percorsi devono ancora essere completati; diverse attività erano preparatorie e, quindi, devono oggi essere portate a compimento, etc. Al contempo, l'impostazione organizzativa del sistema turistico regionale deve – obbligatoriamente – fare un ulteriore passo in avanti.

Infatti, come è giusto che sia, l'analisi valutativa serve altresì per comprendere le nuove direzioni e l'innovazione che è necessario apportare al

sistema, portando quindi ad esaurimento – o rivedendone l'applicazione – interventi e/o progetti che hanno assunto una propria, completa autonomia imprenditoriale: progetti che, però, rimangono sempre nell'alveo della programmazione strategica generale.

Vi è inoltre un altro fattore di estrema importanza che caratterizza queste Linee Guida 2022/2024, che trova riscontro nelle **deleghe in capo all'Assessorato di riferimento**. Infatti, il fatto stesso di gestire, all'interno di un unico Assessorato, le competenze legate al **commercio**, alla **mobilità, trasporti ed infrastrutture** – oltre naturalmente al **turismo** – garantisce un valore sinergico che mai si era potuto sviluppare in ambito regionale. Da sempre, infatti, l'economia turistica cresce solo considerando il sistema dell'accessibilità e della mobilità come elementi essenziali, proprio perché il tema dei trasporti e della raggiungibilità di un territorio è fondante lo stesso concetto di fruizione turistica.

Questa opportunità oggi esiste e permette all'Assessorato di **sviluppare politiche integrate**, che coinvolgono altresì ulteriori settori direttamente connessi con l'economia turistica, lo sport in primis. Su tale specifico ambito occorrerà amplificare e rafforzare la relazione avviata negli ultimi anni, facendo sì che gli investimenti strutturali effettuati per realizzare una nuova impiantistica sportiva diventino essi stessi valore e servizio utili ad intercettare presenze turistiche. Concetto, questo, valido per tutto il territorio regionale, in quanto – ben oltre le location dove si svolgono eventi di richiamo mondiale, che verranno anch'essi sostenuti e confermati – vi è a disposizione un'impiantistica diffusa che continua ad aumentare sia quantitativamente che qualitativamente, permettendo ai nostri territori di essere sempre più interessanti per enti, organizzazioni, federazioni, associazioni sportive, organizzatori di eventi e manifestazioni, etc.

Politiche integrate dovranno essere altresì sviluppate in maniera sempre più performante anche con il settore dell'agricoltura, della cultura e delle attività produttive.

Si comprende facilmente, quindi, come siano in ***palese aumento potenziali sinergie tra diversi settori*** i quali, messi in rete, possono davvero permettere un'ulteriore svolta dell'economia turistica regionale: un passaggio, questo, essenziale, soprattutto se consideriamo il periodo *during Covid-19* che ancora stiamo affrontando. Ragionare in questo modo, relazionando tra loro ambiti e competenze diverse ma in grado di convergere positivamente su un unico obiettivo, rappresenta l'evoluzione necessaria per – prima – uscire più rapidamente dall'attuale situazione di instabilità socio-economica causata dalla pandemia per ritornare sui livelli pre-Covid e – dopo – essere presenti sui mercati con il *fisico* necessario per acquisire nuove quote di mercato, soprattutto internazionale.

Una programmazione strategica di medio termine, come è appunto questa, deve infatti avere sempre una visione sul domani, ben oltre tale temporalità: per questo motivo occorre cogliere, come si vedrà di seguito, il massimo delle positività riscontrate con le precedenti Linee Guida per dettare solide basi a questa programmazione, ma è anche necessario andare oltre, ponendo altrettante stabili fondamenta per gli ulteriori anni. Senza questa visione – che si sostanzia prevalentemente sui ***percorsi di sviluppo e/o insemminazione dei prodotti turistici*** – si rischierebbe di perdere quell'identità di “laboratorio” riconosciuta a questa Regione, in ambito turistico. Oltre al sostegno, necessario, ed all'indirizzo strategico fornito alle imprese della filiera.

Ovviamente occorre altresì considerare la necessaria caratteristica di ***flessibilità*** che deve essere riconosciuta a queste Linee Guida

2022/2024: si tratta, questa, di una condizione essenziale per poter affrontare le scelte e gli investimenti esecutivi in maniera coerente con il mercato e la sua evoluzione. La pandemia ha infatti costretto tutti gli operatori, pubblici e privati, a rivedere le proprie posizioni circa i mercati, i prezzi, le condizioni di viaggio e soggiorno, gli strumenti di comunicazione, il linguaggio e le tempistiche, spesso reimpostando in maniera assoluta una programmazione ormai solidificata negli anni.

Si deve quindi effettuare, anche in questo caso, una ***transizione culturale nell'approccio alla materia***: Apt Servizi, Destinazioni Turistiche e Territorio Turistico devono trovare, all'interno di queste Linee Guida, le indicazioni primarie per la loro programmazione ma, allo stesso tempo, devono mantenere massima dinamicità operativa per cogliere opportunità emergenti o ritirarsi da investimenti/azioni ad alto indice di rischio.

Si tratta di un metodo al quale devono avvicinarsi anche tutti gli altri componenti della filiera turistica regionale, dalle Unioni alle singole Amministrazioni Comunali, dagli altri Enti partecipanti all'organizzazione turistica regionale alle imprese dell'incoming, finanche ai sistemi aggregati dei privati, sebbene si comprenda la maggiore difficoltà che tali Enti possono riscontrare nel seguire questa fase di rapidità evolutiva nella programmazione. Pertanto, se da un lato risulta essenziale avere la capacità di ***gestire la materia turismo in maniera flessibile***, dall'altro serve garantire un ***rafforzamento organizzativo del sistema nel suo insieme***. Partendo, ovviamente, dai soggetti deputati per legge a svolgere l'attività di valorizzazione e promo-commercializzazione degli ambiti di riferimento, che devono anch'essi evolvere sia in ordine alle modalità di collaborazione, sia per quanto attiene le azioni di valorizzazione dei propri asset.

Tra questi, il soggetto primario è **Apt Servizi**, in quanto società sovraordinata di livello regionale, a cui compete – per legge – il compito di *valorizzare e promuovere* le valenze in ambito turistico, quindi con un raggio d’azione appunto regionale. In questo contesto il ruolo di Apt Servizi è andato sempre più ampliandosi negli ultimi anni, anche grazie all’attivazione di appositi progetti affidatagli dalla Presidenza regionale, in primis quello declinato sulla tematica sportiva. Confermando, in tal modo, la capacità di svolgere in maniera pertinente il ruolo di **connettore esecutivo** tra le scelte politiche – proprie dell’organo amministrativo regionale – e quelle operative – di competenza della stessa società.

Ad ogni modo l’Apt Servizi deve anch’essa perfezionare e rafforzare ulteriormente il proprio sistema organizzativo interno, al fine di poter cogliere appieno tutte le opportunità che sono state stimulate e/o che potranno emergere e che, in previsione, potrebbero ulteriormente aumentare. Oltre a ciò, dopo questi anni di crescita del **rapporto di cooperazione** con le Destinazioni Turistiche, la sinergia avviata deve essere rafforzata e delineata in maniera più sistematica, facendo assumere ad Apt Servizi il ruolo centrale di **coordinamento tecnico** che le compete. Una necessità, questa, di carattere generale sull’intera attività di promozione e valorizzazione che i vari Enti svolgono in ambito regionale (siano esse Destinazioni e Territori Turistici, Amministrazioni Comunali, etc.), utile per allontanare eventuali duplicazioni e sovrapposizioni di attività, investimenti su *dead markets*: in sostanza, azioni non conformi alle strategie regionali.

Una necessità che diventa anche di carattere specifico per quanto attiene i prodotti **tematici trasversali**: su questi prodotti, infatti, la Regione Emilia Romagna è stata quella che, in prima istanza, ha effettuato nel corso degli ultimi anni ingenti investimenti di sostegno,

posizionamento e valorizzazione, attraverso la realizzazione di progetti di caratura internazionale. Serve, pertanto, tesorerizzare i risultati raggiunti, e ciò è possibile solamente attraverso un coordinamento completo e pienamente controllato da parte di Apt Servizi, rendendo interamente esecutiva la normativa regionale, avendo quale riferimento tutti i prodotti trasversali, vale a dire sia i prodotti/progetti già attivi come pure quelli di futura immissione sui mercati internazionali. Questo perché tali progetti non riguardano mai un singolo ambito territoriale ma l’intera Regione, incidendo sull’economia complessiva ed interferendo quindi positivamente su ampi settori e filiere economiche.

Oltre ad Apt Servizi, gli altri organismi a cui afferiscono queste Linee Guida 2022/2024 sono la Destinazione Turistica Romagna, la Destinazione Turistica Emilia ed il Territorio Turistico di Bologna-Modena.

È quest’ultimo istituto, il **Territorio Turistico Bologna-Modena**, che rappresenta la novità nel panorama del sistema turistico regionale, per il quale è necessario fornire indicazioni strategiche con un più elevato livello di approfondimento. Infatti, la scelta di traslare dalla precedente modalità organizzativa – che vedeva la Destinazione Turistica della Città Metropolitana di Bologna sviluppare una convenzione per lo sviluppo congiunto di segmenti turistici con la Provincia di Modena – in una **formula unitaria di governance** complessiva dei due ambiti territoriali, ha dato vita al Territorio Turistico Bologna-Modena.

Un territorio che, dopo diversi anni di *approccio sistematico* alla materia, ha compiuto una scelta strategica, con la precisa finalità di puntare ad un aumento delle quote di internazionalizzazione, ottenibile grazie all’**ottimizzazione sistematica delle azioni di valorizzazione del territorio e**

dei suoi prodotti nella sua totalità. Per ottenere questo ambizioso obiettivo si rende necessario attivare forme ampie di condivisione/sensibilizzazione, strutturare un unico programma di attività, creare sinergie esecutive tra le organizzazioni territoriali private, identificare le rispettive attribuzioni primarie in termini di prodotti turistici, puntando su quelle tematiche che, più di altre, rappresentano un unicum a livello mondiale. Questo è il compito che spetta, nel prossimo periodo, al Territorio Turistico Bologna-Modena: un percorso non semplice ma sostenuto dalla piena volontà dei due ambiti coinvolti.

L'altro ambito territoriale in area emiliana è la **Destinazione Turistica Emilia**: una Destinazione che, ultimamente, ha ridefinito la propria identità grafica focalizzando maggiormente l'attenzione verso un mix di opportunità, da vivere – sempre – in maniera slow. In questo caso serve procedere mantenendo salde le basi che hanno permesso a questo territorio aggregato di **elevarsi nella mappa turistica nazionale ed internazionale**, rafforzando al contempo i valori singoli delle eccellenze che, più di altre, riescono a rappresentare anche *segni di novità* rispetto ai prodotti già consolidati. Questo perché, sebbene tematiche generali di grande interesse come possono essere l'heritage, il food o l'outdoor rappresentano la base valoriale della Destinazione Turistica Emilia, la **focalizzazione su specifiche sub-tematiche altamente profilate** per target di interesse garantisce la conquista di ulteriori quote di mercato *high spending* e la generazione di nuovo appeal anche nei confronti dei profili della clientela attuale.

Vi è poi la **Destinazione Turistica Romagna**, che racchiude in sé il territorio storicamente a maggiore vocazione turistica della Regione. Anche in questo istituto il *passaggio oltre* riguarda un rafforzamento del sistema organizzativo e l'ottimizzazione sinergica con Apt Servizi, unitamente ad un'azione di rinforzo e di

coinvolgimento dei sistemi aggregati privati, **fortificando in tal modo il sostegno alla commercializzazione**, strumento essenziale per portare a compimento il ciclo della promozione e valorizzazione turistica. Occorrerà altresì analizzare la valenza di alcuni fattori che, negli ultimi anni, hanno caratterizzato l'azione promozionale della Destinazione Turistica Romagna, ed in tale contesto dovrà essere favorita la valorizzazione degli asset esperienziali di carattere innovativo, siano essi legati ad aspetti culturali, outdoor, sportivi, etc., siano essi eventi di interesse internazionale.

Queste Linee Guida forniscono, inoltre, alcune indicazioni comuni che riguardano queste tre organizzazioni: operando le medesime in rappresentanza degli Enti Locali che le compongono, si ritiene necessario rafforzare anche il loro ruolo “interno al territorio”, intendendo come tale l'azione di **coordinamento interistituzionale** tra gli stessi Enti. Senza togliere nulla alle singole autonomie – ed anzi sostenendone idealmente il rafforzamento perché ciò porta ad un valore aggiunto per tutta la Destinazione/Territorio Turistico – emerge però l'esigenza di far rientrare tutte le singole azioni nell'alveo della cornice istituzionale della Destinazione/Territorio Turistico di riferimento.

È, questa, l'unica modalità che permette ai singoli Enti non solo di manifestare la propria esistenza, ma anche di usufruire dell'attività di comunicazione svolta dall'Istituzione di livello superiore. Questo input dovrà essere sviluppato e declinato all'interno dei singoli programmi turistici di promozione locale.

Occorre poi perfezionare – ed in alcuni casi reimpostare in maniera più proattiva – il rapporto con il sistema dei privati, considerando soprattutto gli organismi aggregati che svolgono attività commerciale e che, pertanto,

aderiscono ai programmi di promo-commercializzazione turistica delle Destinazioni/Territorio Turistico di riferimento.

Si tratta di un percorso con il quale puntare sempre, continuamente, al **miglioramento del sistema organizzativo regionale**: su questo tema non si può allentare la presa, proprio perché – come è stato evidenziato con l'avvento del Covid-19 – sono i territori con un assetto robusto quelli in grado di rispondere prima e meglio alle variazioni di mercato e di avvicinarsi, nella fase immediatamente successiva, al mercato stesso con il metodo più corretto.

Questa impostazione permette altresì di allontanare, se non eliminare, la variabile legata all'incertezza programmatica: elemento, questo, che rientra tra gli obiettivi di queste Linee Guida 2022/2024. Vi sono poi tutta una serie di ulteriori obiettivi che si intendono perseguire con questa programmazione.

- › **Dare stabilità all'economia turistica regionale**, in quanto è fondamentale mantenere, nel 2022, la quota di Pil generato dall'industria turistica regionale, puntando ad un ulteriore incremento di almeno due punti percentuali nel successivo biennio.
- › **Gestire attentamente la transizione tra pre-during-post Covid-19**, in quanto trattasi di una fase delicata ed altamente complessa, instabile, nella quale è fondamentale mantenere una gestione altamente flessibile ed al tempo stesso performante.
- › **Dare continuità evolutiva alle precedenti Linee Guida Triennali**, perché molto di quanto indicato nella precedente programmazione strategica triennale può essere considerato ancora oggi estremamente valido; serve comunque un'evoluzione strategica/esecutiva/organizzativa.

- › **Consolidare il mercato Italia**, che consiste nella fidelizzazione dei nuovi profili di viaggiatori che si sono avvicinati e riavvicinati al territorio regionale nel lungo periodo pandemico; è necessario dare continuità a questa loro presenza.
- › **Riattivare i mercati internazionali**, obiettivo realizzabile attraverso azioni sistemiche di promozione e commercializzazione, sia proponendo i prodotti tradizionali come pure incrementando le azioni di sostegno ai prodotti brand legati *alle filiere e reti produttive*.
- › **Consolidare i rapporti con TO e vettori aerei**, in quanto garantiscono la connessione con i mercati esteri, oltre ad essere i soggetti deputati alla *transazione aggregata* dei flussi turistici.
- › **Superare, nel corso del triennio, i precedenti indici di internazionalizzazione pre-pandemia**, aumentando non solo la presenza sui mercati ma anche l'inserimento di nuovi prodotti con un alto indice di appeal internazionale.
- › **Controllare qualità dell'offerta e dei servizi**, in quanto la variabile qualitativa rappresenta sempre di più un elemento primario nella valutazione dell'esperienza di soggiorno, e deve quindi mantenersi corretto il suo rapporto con il valore economico di immissione sul mercato.
- › **Incrementare il ruolo di coordinamento di Apt Servizi**, sia per quanto riguarda la programmazione operativa generale (quindi di propria competenza) e specifica (delle Destinazioni/Territorio Turistico), sia per i prodotti tematici trasversali.
- › **Finalizzare al massimo l'attività delle Destinazioni/Territorio Turistico**, che devono

anch'esse perfezionare il loro sistema strategico/organizzativo/esecutivo, soprattutto considerando il rafforzamento organizzativo dell'area Bologna-Modena.

- › ***Favorire una più stretta relazione/collaborazione tra organismi pubblici e aggregazioni private***, perché deve essere più stringente la relazione tra questi due soggetti, al fine di agire sui mercati limitando i rischi grazie alla forza della conoscenza/competenza delle imprese.
- › ***Sostenere integrazioni settoriali***, come quella tra il turismo ed il sistema dei trasporti/mobilità, delle infrastrutture, ma anche dello sport, della cultura, dell'agricoltura, delle attività produttive, etc., al fine di incrementare le potenziali ricadute positive sull'economia turistica.
- › ***Capitalizzare i valori turistici-identitari***, intendendo come tale la necessità di utilizzare al massimo della loro essenza comunicativa tutti quei prodotti, territori e unicità che permettono al nostro territorio di essere unici, quindi identificabili nella mappa turistica.
- › ***Comunicare dando priorità al posizionamento***, in quanto è essenziale utilizzare strumenti e linguaggi che consentano di conquistare un elevato posizionamento (lungo a dissolversi) rispetto alla sola acquisizione di presenze (che si esauriscono con il consumo del soggiorno).
- › ***Selezionare con attenzione strumenti e mercati***, perché nella genericità degli interventi/investimenti si rischia di agire solo in superficie, mentre è invece essenziale procedere dosando le risorse nella maniera ottimale.
- › ***Valutare la validità delle azioni***, elemento – questo – che deve diventare un mantra per

tutti coloro che partecipano al sistema turistico regionale, in maniera ben più concreta rispetto a quanto effettuato sino ad ora.

Altro elemento fondamentale delle presenti Linee Guida 2022/2024 è quello legato all'***evoluzione dei prodotti***: un tema, questo, che coinvolge tutti i soggetti della filiera turistica e che deve partire dalla base, vale a dire da coloro i quali operano quotidianamente sui mercati. Emerge quindi nuovamente l'esigenza di mantenere ***e rafforzare il rapporto sinergico con gli operatori aggregati*** che aderiscono ai programmi delle Destinazioni/Territorio Turistico, perché ***il loro sentiment è induttivo*** rispetto a tale finalità.

Partendo quindi dai ***prodotti core***, appare ovvia la necessità di dare continuità e sempre maggiore stabilità a quelle tematiche che rappresentano la base dell'offerta turistica regionale. In questo contesto ***l'offerta balneare*** – che a livello regionale occupa una posizione primaria – ha visto ulteriormente concentrare la propria gestione economica nei mesi centrali della stagione estiva, ovviamente a causa delle problematiche Covid-19. Si è altresì notato come tale offerta abbia rappresentato una sorta di ***approdo sicuro*** per gli italiani, e questo elemento ha riavvicinato alle destinazioni balneari molti nostri connazionali. Occorrerà quindi fare attenzione a non aumentare il divario tra valore ed offerta, come pure sarà necessario puntare alla conquista di presenze con una sempre maggiore capacità di spesa. Clientela, questa, che si attiva innalzando la qualità dell'offerta/servizi ed integrando altri valori all'offerta puramente balneare. Si tratta pertanto di ***conservare*** questi flussi e di riattivare rapidamente i mercati esteri, e per fare ciò servirà puntare su qualità ed innovazione di prodotti/servizi, avendo sempre quale elemento focale la sostenibilità e la valorizzazione identitaria. Dovrà, inoltre, essere attivata una specifica politica di sostegno

ai settori dell'*amusement* e della *nightlife*, anche attraverso sistemi co-partecipativi.

Elementi – quelli della sostenibilità e della valorizzazione identitaria – che dovranno rappresentare la **chiave interpretativa** di tutti i prodotti regionali, quindi anche per ***l'offerta verde e bianca*** del nostro territorio regionale. ***L'Appennino e le aree naturalistiche***, infatti, trovano la loro centralità valoriale proprio sul tema dell'ambiente, della natura, delle opzioni di movimento, etc., ed in tali fattori si dovranno continuare a concentrare gli sforzi per la costruzione di prodotti, anche di tipo innovativo e sperimentale. Territori, questi, che sono stati riscoperti con l'avvento del Covid-19, ma che ora si trovano nella condizione di dover consolidare tale opportunità in economia stabile e duratura. Diverso il discorso relativo al ***prodotto neve***, che ha vissuto due stagioni strabiche, di cui l'ultima praticamente inesistente. Sul prodotto neve la Regione Emilia Romagna sta investendo con forza sulle infrastrutture, ma in affiancamento a tali interventi serve anche una forte azione di innovazione dell'offerta ricettiva e di specializzazione dei comprensori. Con un consistente supporto in termini di visibilità.

D'altra parte si rilevano le forti difficoltà che hanno attraversato le ***città d'arte e cultura*** del territorio regionale, la cui economia turistica ha risentito in maniera anche drammatica dell'azzeramento dei flussi internazionali, del blocco dei sistemi di trasporto, della trasformazione da fisico a virtuale del sistema di *business relationships* e del settore Mice in generale. Nonostante le indicazioni internazionali (Tourist Economics, ABTA) indichino nel 2023 l'anno di una possibile stabilizzazione dei mercati, già oggi si manifestano i primi segnali di una possibile ripresa: segnali che devono essere sostenuti e rafforzati anche grazie alla valorizzazione parallela – a fianco delle grandi

eccellenze storico e culturali e dei siti patrimoni Unesco – delle opzioni *heritage* minori, di quelle con caratteristiche di forte unicità e di quelle rispondenti alle esigenze dei viaggiatori contemporanei. Garantendo, sempre, il giusto equilibrio tra conservazione, sostenibilità e fruibilità dei vari siti. È quindi necessaria un'attenzione straordinaria per la rivitalizzazione di tutto il contesto socio-culturale delle Città d'Arte, partendo dalla valorizzazione dei siti Patrimonio dell'Umanità, dai giacimenti enogastronomici, dalle numerose opportunità turistico-esperienziali. Il considerevole interesse suscitato dalla campagna pubblicitaria televisiva, impostata sulla figura di un noto testimonial, può servire da oggettivo riferimento per la futura programmazione.

Per fare ripartire e rilanciare il turismo sulle città d'arte e più complessivamente il turismo culturale, quale settore che maggiormente ha risentito delle ripercussioni negative della fase emergenziale, sia in termini di presenze che di fatturato, si intende fare uno sforzo suppletivo in termini di risorse ed azioni mirate. Così come si ravvisa l'importanza di promuovere il riavvio del turismo scolastico che, interessava a livello nazionale, in epoca pre-covid, quasi 3 milioni di studenti, con relative docenti e accompagnatori, costituisce un segmento significativo a livello regionale, sia per dimensioni e ricaduta in termini di attrattività turistica, sia per l'importanza riconosciuta al suo valore educativo ed alla diffusione di conoscenza sul nostro patrimonio storico-culturale e naturalistico.

Anche il ***sistema termale regionale*** ha sofferto il periodo pandemico: un prodotto, questo, che si caratterizza per l'ampia diffusione territoriale e che risponde in maniera diversa a molteplici profili di clientela, da quella puramente sanitaria a quella che ricerca opzioni esclusive per il proprio benessere personale. In questo ambito sarà necessario sviluppare una sempre più forte

integrazione con l'ambito territoriale di riferimento, sviluppando prodotti che sappiano aprirsi *verso e sull'ambiente naturale*, che delinea la maggior parte degli stabilimenti termali regionali, in una sorta di plusvalore integrato tra cure, trattamenti, natura, outdoor, movimento, benessere, etc.

Vi sono poi gli altri **prodotti tematici**, che potremmo considerare **di filiera e rete produttiva di eccellenza**, in quanto si sviluppano attraverso una precisa linea di prodotti che creano sì valore turistico, ma la cui centralità è legata al settore produttivo. Motor Valley, Food Valley e Wellness Valley racchiudono in sé concetti ed espressioni delle eccellenze internazionali riconosciute a questo territorio, e su questi valori si continuerà ad operare in strettissima sinergia con le stesse filiere/aziende di riferimento.

Se, però, da un lato si conferma la validità di tali prodotti turistici, dall'altro è altresì necessario far sì che i medesimi siano pienamente lineari con la nuova profilazione della clientela post Covid-19: servirà quindi prodigarsi per elevare qualità e sicurezza, personalizzazione (anche per i prodotti più *popular*) e integrazione territoriale ed esperienziale. È, quello dell'integrazione territoriale ed esperienziale, un tema fondamentale per poter migliorare la proposizione delle offerte più tradizionali sui mercati, e per interessare altresì segmenti e profili di clientela attraverso interessi ancillari.

Anche per questo motivo, e con la volontà di immettere sui mercati turistici prodotti sempre altamente performanti a livello nazionale ed internazionale, si indica come nel triennio 2022/2024 gli organi deputati all'attività promo-commerciale e di valorizzazione turistica dovranno focalizzare l'attenzione prevalente sullo **sviluppo di prodotti** legati al tema dell'outdoor&green (intendendo come tali tutte quelle opportunità legate ai percorsi/sentieri, ai cammini, al tema del bike in tutte le sue varie formule, alle opzioni

ambientali/naturalistiche, etc.), a quelli che trovano localizzazione nei centri minori e nei borghi (comprendendo tutto ciò che in questi luoghi accade in relazione all'identità che sanno esprimere: castelli, palazzi, monasteri, etc.), alla vacanza attiva in tutte le sue potenziali alternative sino agli aspetti culturali (intesi sia come beni culturali, sia come grandi eventi in grado di esprimere contenuti preminenti nell'ambito culturale internazionale). Si ravvisa al riguardo l'opportunità di sviluppare l'attrattività turistica dell'apennino e delle aree del Delta del Po, in connessione e sinergia con i finanziamenti previsti nel PNRR e nel Fondo complementare relativo al Piano Strategico Grandi Attrattori Culturali per la riqualificazione dei borghi e per il Progetto di valorizzazione turistica integrata delle aree del Delta del Po, al fine di coniugare le azioni di promozione con interventi di costruzione del prodotto e qualificazione del territorio a forte vocazione identitaria.

Merita inoltre una riflessione suppletiva il tema dei grandi eventi culturali: occorre infatti considerare come la loro forza comunicativa sia in grado di innalzare l'attrattività del territorio regionale nella sua complessità e, pertanto, gli appuntamenti di maggior rilievo dovranno essere adeguatamente supportati dal punto di vista della visibilità. Le mostre ed i festival (legati alle arti, alla musica, alla letteratura, alla danza, etc.) di elevato standing sono, pertanto, quelli sui quali concentrare azioni di engagement a livello sia nazionale che internazionale.

Oltre a ciò, serve sostenere – attraverso la coesione di Apt Servizi, Destinazioni Turistiche e Territorio Turistico – il riavvio del **settore Mice**, che deve tornare a caratterizzare questo territorio regionale come basilare all'interno del sistema incentive, business, meeting e congressi italiano. L'azione deve quindi prevedere un consistente investimento per riconquistare il *posizionamento disperso causa Covid-19*.

Un focus a sé merita la tematica della vacanza attiva: si indica di amplificare la *relazione esistente tra Turismo e Sport*, rafforzando questa collaborazione che ha portato allo sviluppo del progetto “Grandi Eventi Sportivi”, che è stato in grado di definire un nuovo approccio metodologico a questo specifico settore ed i cui risultati si sono già palesemente manifestati. Occorre quindi garantire continuità a questa progettazione, perfezionando il sistema di inserimento sui mercati di interesse e sviluppando un numero sempre maggiore di opportunità di business per i territori. Perché, è utile ricordarlo, questo tema interessa e coinvolge tutti gli ambiti regionali, nessuno escluso.

Su questa importante tematica il passaggio evolutivo sarà quello di declinare il tutto all’interno della *Sport Valley Emilia Romagna*, progetto trasversale sul quale trovano convergenza i grandi eventi sportivi internazionali ed, in prima istanza, le progettualità legate al tema bike, ciclovie, etc. Trattasi, questa, di una nuova tematica trasversale che si sviluppa all’interno del coordinamento regionale. Lo sviluppo organico di questo progetto strategico può essere realizzato attraverso il coordinamento – e la sua promozione – da parte di APT Servizi, anche attraverso la valorizzazione del progetto Lo Sport in Valigia che fa già parte della programmazione annuale relativa al sostegno dei grandi eventi sportivi.

Naturalmente si rende necessario agire anche *su una nuova fase di sperimentazione di prodotti*. Sia che si tratti di prodotti sui quali non si è potuto progettare a causa del Covid-19 (in quanto di interesse specifico per i mercati internazionali e fortemente legati al sistema dei trasporti collettivi), sia che si tratti di nuovi prodotti germinali, per la nostra economia turistica è necessario essere sempre un passo avanti rispetto ai competitor ed alle future tendenze turistiche. Tra questi prodotti, di certo vi è l’esigenza di avviare un percorso affinché il

fiume Po – e tutto ciò che lo stesso rappresenta dal punto di vista esperienziale – diventi prodotto turisticamente attrattivo, come pure l’iter di costruzione dell’offerta wedding. Su tale impostazione si dovrà operare anche per l’implementazione del prodotto legato al cineturismo, oltre al fatto che si potrà dare avvio ad un’offerta turistica legata al tema della musica.

In questo contesto, e più precisamente nella fase che vedrà lo sviluppo di nuove tematiche di prodotto allinearsi con l’aspetto puramente comunicativo – indispensabile per una rapida collocazione dei medesimi sui mercati, emerge l’importanza di giungere ad una fase strutturale relativa alla Music Valley, che si andrà a collocare tra i prodotti tematici di filiera e rete produttiva, in quanto in grado di coinvolgere l’insieme delle esperienze che su tale ambito sono presenti in Regione.

Altro prodotto sperimentale che ha permesso – nonostante il periodo di attivazione non proprio fortunato – di valorizzare un territorio ancora sconosciuto ai flussi turistici, è stato il Treno di Dante: prodotto che s’intende inserire stabilmente all’interno del palmares delle offerte turistiche regionali, in un contesto di valorizzazione di iniziative quali la Transappenninica. Si tratta, queste ultime tematiche che si approssicano ad una nuova fase di sperimentazione, di prodotti che rientrano nella sfera della trasversalità e, pertanto, di competenza di APT Servizi per quanto riguarda il loro coordinamento regionale.

A fronte di uno scenario così complesso e composto da robusti prodotti turistici, destinazioni e territori attrattivi, nuovi prodotti in fase di sperimentazione e con grandi potenzialità, si ritiene opportuno altresì attivare un’azione di verifica in merito alla disponibilità dei grandi brand presenti sul territorio regionale per azioni strategiche di co-branding e co-marketing.

Si è, in precedenza, introdotto il tema della **sostenibilità come elemento focale** di questa programmazione strategica: sostenibilità che, però, deve altresì essere declinata non esclusivamente nella sua accezione qualitativa – intendendo come tale il raggiungimento del punto di equilibrio tra qualità dell’offerta e qualità dell’ambiente – ma anche nella sua interpretazione di accessibilità dei luoghi e dei territori, che deve – appunto – essere valida per tutte le categorie di persone. È, quello della disponibilità di fruizione dei territori a tutti (quindi anche a coloro che hanno eventuali disabilità), un punto sul quale concentrare uno sforzo enorme, e ciò compete all’Ente Regionale come ad Apt Servizi, alle Destinazioni/Territorio Turistico come pure alle singole Amministrazioni Comunali, alle organizzazioni che si occupano di costruire/promuovere/vendere i prodotti turistici sino ai singoli operatori.

Focalizzando invece l’attenzione sul **sistema di comunicazione**, l’indicazione è quella di mantenere un alto livello di penetrazione sui media, e ciò è attuabile sia attraverso la strutturazione di campagne dedicate a specifiche tematiche/prodotti, sia grazie al rafforzamento delle relazioni con le redazioni ed i giornalisti, fornendo loro stimoli e suggestioni a sostegno delle pubblicazioni. E della visibilità. Per favorire questi obiettivi si continuerà con l’utilizzo di *testimonials*, attraverso i quali diventa più facile comunicare. Tali personaggi sono tanto più utili e funzionali alla causa tanto più sono anche influencer.

In questo ambito l’attività primaria compete al **digital**, in tutte le sue varie funzioni: sul web l’azione dovrà essere svolta puntando sempre di più a sviluppare azioni sinergiche tra tutti i soggetti in campo, rafforzando non solo il posizionamento in rete ma avendo sempre cura di *custodire la reputazione* del territorio turistico regionale e delle sue offerte. In questo ambito l’indicazione è pertanto quella di dare continuità alla notevole attività svolta in questi

ultimi anni, ottimizzando interventi ed investimenti. Altro elemento che compete alla sezione digital è quello relativo all’attività di *intelligence turistica*, sulla quale occorre ragionare in qualità di sistema regionale nel suo complesso per la gestione di un DMS integrato tra Apt Servizi e Destinazioni/Territorio Turistico.

Una prima riflessione compete alla **comunicazione sul mercato Italia**: in tale ambito la presenza televisiva ha rappresentato, negli anni, una costante per la nostra filiera turistica regionale. Una presenza che, facendo prevalente riferimento alla Destinazione Turistica Romagna, ha garantito nelle ultime due stagioni l’immediata riattivazione del mercato interno dopo periodi di notevoli restrizioni. Si è quindi compreso come *l’essere presenti sulle tv nazionali* sia ben di più della manifestazione della propria esistenza, ma si traduca in un modus operandi che permette un alto livello di visibilità unitamente alla stimolazione costante del mercato ad avvicinarsi al nostro territorio, ed a considerarlo nel palmares delle opportunità di vacanza. L’architettura comunicativa che verrà sviluppata dovrà puntare – in prima istanza – alla fidelizzazione di tale clientela, superando pertanto le esigenze legate al periodo emergenziale.

Si continuerà, quindi, con la campagna televisiva nazionale dedicata al prodotto balneare, puntando sempre a perfezionarne tempistica, visual e linguaggio, valutando altresì la riattivazione di una parallela campagna televisiva – più profilata – per quanto riguarda i parchi tematici dell’ambito romagnolo. In questo caso il ripristino di tale azione è condizionato dalla co-partecipazione congiunta tra Ente regionale e sistema dei Parchi tematici. Pertanto, sul mercato interno – nazionale – l’attività di comunicazione verterà prevalentemente sulla definizione di campagne ad alto impatto in termini di visibilità nazionale, focalizzando – per quanto possibile – gli investimenti primari sulle emittenti televisive.

Campagne dedicate saranno realizzate anche per gli altri prodotti primari, sempre in sinergia tra i vari Enti e/o referenti aggregati nazionali, anche mixando strumenti. Unitamente a ciò, si dovrà procedere con l'implementazione delle pr con i giornalisti, anche mettendo a loro disposizione eventuali *service tecnici*, al fine di favorire la loro operatività. È altresì importante affermare che le azioni di comunicazioni effettuate sul mercato nazionale dovranno essere coordinate con le Destinazioni/Territori Turistici, e che tali organismi hanno tra le loro funzioni quella di agire con prevalente interesse sul mercato interno.

Per quanto riguarda i *mercati esteri*, di prevalente competenza di Apt Servizi, si conferma la validità dell'impostazione procedurale costruita negli anni, che prevede la presenza di agenzie stampa di riferimento sui mercati primari, dell'utilizzo combinato di strumenti di comunicazione e della stretta correlazione con altri Enti di livello sovraregionali che hanno quale funzione primaria la valorizzazione del brand Italia nel mondo e/o sviluppano specifiche progettualità internazionali. Facendo invece riferimento a determinati prodotti ad alto coefficiente valoriale del Made in Italy – come può essere, ad esempio, la motor valley e la fashion valley – potranno anche essere effettuate azioni sinergiche con i grandi brand mondiali e con i distretti produttivi, operanti in Regione.

Riferendosi invece agli *strumenti*, si indica una prosecuzione dell'impostazione – ritenuta estremamente valida – utilizzata negli ultimi anni per la *connessione* con i mercati. Quanto accaduto negli ultimi anni (un'instabilità dei mercati legati alla pandemia ma anche ad altre emergenze, al tema della sicurezza, alle condizioni meteo, etc.) ci obbliga però a ricalibrare le quote degli investimenti sugli strumenti e, di conseguenza, a delineare un nuovo approccio nella definizione degli stessi strumenti da utilizzare. In questo contesto serve, altresì, confermare

che l'Apt Servizi dovrà concentrare la propria attività nei confronti del BtoB, delegando alla sola comunicazione l'attività nei confronti del mercato diretto (BtoC).

Ecco allora che, per ottimizzare le risorse ed al contempo sviluppare progetti *madeinER*, è necessario rifocalizzare l'attenzione nei confronti di quegli appuntamenti che hanno la loro centralità esecutiva all'interno del territorio regionale, e che permettono di svolgere varie attività (matching e workshop commerciali, educational, presentazioni, fiere, etc.) in un periodo concentrato. Si tratta di appuntamenti tematici sui prodotti (ad esempio food e wellness) o su target profilati (ad esempio family).

Sarà inoltre necessario selezionare maggiormente gli appuntamenti fieristici, anche considerando che molti di quelli "storici" continueranno ad essere effettuati in maniera digitale: si punterà alla presenza alle kermesse internazionali più significative del settore BtoB, riducendo comunque la dispersione e le sovrapposizioni a più appuntamenti e prediligendo, al contrario, una presenza *costante e potente* dell'offerta turistica regionale negli eventi fieristici più significativi. Affiancando, come già indicato, a tali eventi l'attività *madeinER*, svolta sul territorio.

Pertanto, per quanto riguarda *sia le attività fieristiche come pure i prodotti trasversali, le azioni che ad essi fanno riferimento potranno essere effettuate dalle Destinazioni e dal Territorio Turistico solo a seguito di formale approvazione da parte di Apt Servizi e sotto il suo stretto coordinamento.*

In questo ambito occorrerà altresì valutare con attenzione la modalità di partecipazione e presenza a questi appuntamenti fieristici, verificando la possibile sinergia con Enit, ma – in alcuni specifici contesti – anche con altri Enti regionali o nazionali.

Vi è poi il tema delle relazioni con il *sistema dei trasporti* e dei prodotti ad essi connessi. Anche in questo caso è utile una prima riflessione: è stato il mercato su gomma – domestico europeo – quello che per primo è riuscito a rispondere in maniera positiva alle condizioni di ripresa, seppure parziale, di trasporto collettivo. Infatti, anche in un periodo di difficoltà come quello che abbiamo vissuto nelle ultime due stagioni estive, è stata l'intermediazione commerciale su gomma (Coach Operators) quella che ha continuato a sostenere il prodotto regionale. Si tratta pertanto di un sistema stabile e ben ancorato ai mercati di provenienza, che necessita di essere rivitalizzato ed irrobustito.

Si dovrà anche operare per favorire la ripresa e l'incremento del traffico aereo, attraverso relazioni con le società di gestione e le stesse compagnie interessate a generare flussi incoming verso le aree turistiche regionali. Per quanto riguarda la mobilità su rotaie, si conferma la validità del treno estivo che collega il territorio balneare con Germania ed Austria, e si rileva come il treno abbia acquisito una propria valenza anche a fini turistici, oltre ad una lineare rispondenza ai criteri di sostenibilità.

Diversi, inoltre, sono i progetti che si sviluppano grazie ad un *sistema di relazioni infra-regionali*: progetti che ci permettono di comprendere quanto sia interessante – per i mercati soprattutto stranieri, anche di lungo raggio – avere opzioni di soggiorno in grado di superare i confini regionali. Per questo motivo, ed anche per dare continuità alla progettazione avviata negli ultimi anni – si intende confermare il modello degli accordi di collaborazione con le Regioni su specifici progetti territoriali di valenza interregionale – anche sviluppando accordi con altre Regioni e con la Repubblica di San Marino, come pure saranno rafforzati gli accordi con il Governo ed i Ministeri, in questo caso per progetti concentrati in prevalenza sulla valorizzazione delle

eccellenze italiane, ovviamente presenti ed operanti sul territorio regionale.

Alle Linee Guida 2022/2024 compete anche l'individuazione dei *mercati di riferimento*: è, questa, un'indicazione importante per far sì che gli investimenti siano il più possibile *convogliati* verso i medesimi Paesi, senza dispersioni di sorta. Negli ultimi dieci anni, infatti, sono stati effettuati diversi approcci a vari mercati, in alcuni casi con risultati soddisfacenti, in altri meno. Questa situazione di *pionierismo* risulta essere, nel triennio di applicazione delle presenti Linee Guida, una formula non più attuabile, in considerazione del fatto che con la pandemia si sono completamente bloccati i flussi internazionali e la loro ripresa – ed il ritorno sui valori precedenti – non sarà immediata. Soprattutto per i mercati a lungo raggio.

Ecco allora che si rende necessario concentrare l'attenzione sui mercati più sicuri e – soprattutto per il 2022 e decrescendo nel biennio successivo – investire con massima priorità sul mercato domestico europeo, e verso alcuni Paesi in particolar modo. È indubbio che occorrerà altresì mantenere alto l'investimento sul mercato nazionale, che nell'ultimo biennio ha rappresentato *l'ancora di salvezza* per le imprese del settore. Pertanto, queste le indicazioni con riferimento ai mercati target:

- › *il mercato nazionale* continuerà ad essere l'ambito di maggiore concentrazione degli investimenti. Per il triennio 2022/2024 l'indicazione è quella di avviare azioni di fidelizzazione sui profili di clientela conquistati in questi ultimi anni come *conseguenza* della situazione pandemica, mantenendo le attività di visibilità dei prodotti core unitamente ad una spinta sempre più consistente nell'innalzamento qualitativo dell'offerta, proponendosi grazie a prodotti/offerte con alto indice di esperienza.

- › ***il mercato domestico europeo***, che è da riconquistare rapidamente, anche recuperando e/o sottraendo eventuale market share ai flussi che si propagavano, in periodo pre Covid-19, al di fuori del contesto europeo. Priorità a tre aree/mercato: DACH (Germania su tutte), Est Europa (Polonia in primis) e Nord Europa (Belgio ed Olanda in particolare). Presidio negli altri Paesi, a cominciare da Francia, Gran Bretagna e Spagna.

- › ***i mercati lontani, extra-europei***. Nel primo anno di questa programmazione le attività su questi mercati saranno di *batch control*: questo permetterà di essere pronti all'azione nel momento in cui vi sarà piena stabilità e apertura dei mercati. In linea con tali condizioni di riavvio e seguendone gli andamenti evolutivi di tali ambiti, si agirà sulla Repubblica Cinese e sugli USA. Per quanto riguarda la Russia, si agirà con la strutturazione di un progetto speciale per la rapida riconquista di questo mercato, già dal 2022.

È tuttavia importante indicare come anche la valutazione sui mercati di ingerenza segue la ***logica della flessibilità***, in quanto – in caso di situazioni complesse o di rapide evoluzioni in positivo – si potranno ottimizzare gli investimenti in rapporto ai mercati. Potranno inoltre essere valutate attività anche su altri mercati non individuati come target in questa progettazione strategica triennale, e ciò potrà avvenire sia per il manifestarsi di convergenze con Enit, sia nel caso in cui si palesino opportunità generate dalle relazioni internazionali dell'Ente Regionale.