

# FATTORE

Emilia-Romagna - **TURISMO**



**Knowledge Assets**  
*Gli investimenti immateriali  
per il successo internazionale  
delle PMI turistiche*

**Risultati dell'azione di audit  
verso 102 stakeholder turistici**

**Output  
3**

30 giugno 2007

Realizzato nell'ambito del progetto interregionale di sviluppo turistico "Fattore K- Gli investimenti immateriali per il successo internazionale del sistema delle PMI turistiche e agro-alimentari più significative" (L. 135/01)

## Gli output della Fase di Progettazione per la Regione Emilia-Romagna



## Indice

- Obiettivi tecnici
- Metodologia di indagine
- Check-list dell'intervista
- Target di indagine
  - Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito
- Mappa dei risultati delle interviste
- Risultati – 1. Vissuto ed esperienza di progetto degli intervistati
  - Tipologie di progetto per stakeholder
- Risultati – 2. Turismo e territorio
  - Caratteri distintivi
  - Punti di forza e di debolezza
  - Opportunità
  - Minacce
- Risultati – 3. La natura della PMI turistica
  - Modelli organizzativi prevalenti
  - Competenze distintive
  - Scelte di investimento adottate dalle PMI
  - Esigenze e aspettative di futuro
- Risultati – 4. Regione Emilia-Romagna e PMI turistica
  - Che cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per rispondere alle esigenze delle PMI turistiche?
  - Che cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per migliorare la competitività del sistema turistico?
  - Come migliorare il rapporto con il sistema aeroportuale e i gestori degli aeroporti?
  - Come migliorare il rapporto con il sistema della formazione e i suoi responsabili?
- Risultati – 5. Il turismo e l'economia della conoscenza
  - Che cosa pensa dell'assunto "Il miglior investimento è quello nella conoscenza → le imprese che investono in knowledge Assets sono le più competitive nel mercato?"
  - Come immagina il turismo dell'Emilia-Romagna nel XXI secolo? Qual è la sua visione?
  - Aveva già sentito parlare del Progetto Fattore K? Che cosa ne pensa?
  - Opinioni su Fattore K
  - Che cosa pensa di questa iniziativa di ascolto?
- TEAM del Progetto FATTORE K – Emilia-Romagna

## Obiettivi tecnici

- Ascoltare e raccogliere vissuti, opinioni, aspettative, proposte dei **protagonisti del Turismo regionale**
- Orientare e definire, anche in base ai risultati dell'audit, le scelte istituzionali e di governo del Servizio Turismo a sostegno della crescita e del rafforzamento del sistema della PMI turistica regionale
- Individuare buone prassi e costruire insieme progetti e strumenti adeguati per competere a livello internazionale

## Metodologia di indagine

- Definizione e condivisione con i responsabili del Servizio Turismo della Regione Emilia Romagna di una lista di **102 stakeholder** da intervistare
- Composizione check-list dell'intervista
- Redazione lettera di presentazione ufficiale a firma del Servizio turismo della Regione Emilia-Romagna
- Documento di presentazione del progetto Fattore K realizzato ad hoc
- Segreteria organizzativa per invio delle comunicazioni e gestione delle agende e degli appuntamenti
- 3 consulenti dello Studio Giaccardi & Associati (Giuseppe Giaccardi, Lidia Marongiu, Andrea Zironi) realizzano 91 interviste:
  - 81 frontali presso la sede scelta da ciascun soggetto
  - 10 telefoniche
- Redazione report delle interviste
- Progetto e testing banca dati per l'archiviazione delle informazioni
- Imputazione, normalizzazione e classificazione delle risposte
- Redazione rapporto finale

## Check-list dell'intervista

### ■ A) L'INTERLOCUTORE E L'ORGANIZZAZIONE

- Ci racconti la sua esperienza in ambito turistico
- La sua organizzazione fa parte di unioni di prodotto o altre aggregazioni turistiche? Quali?
- Quali sono i progetti di sviluppo attinenti al turismo più significativi che ha avviato o a cui ha partecipato?

### ■ B) TURISMO E TERRITORIO

- Caratteri distintivi
- Punti di forza
- Punti di debolezza
- Opportunità
- Minacce

### ■ C) LA NATURA DELLA PMI TURISTICA

- Modelli organizzativi prevalenti
- Competenze esistenti
- Scelte di investimento adottate a livello materiale e immateriale
- Esigenze e aspettative di futuro

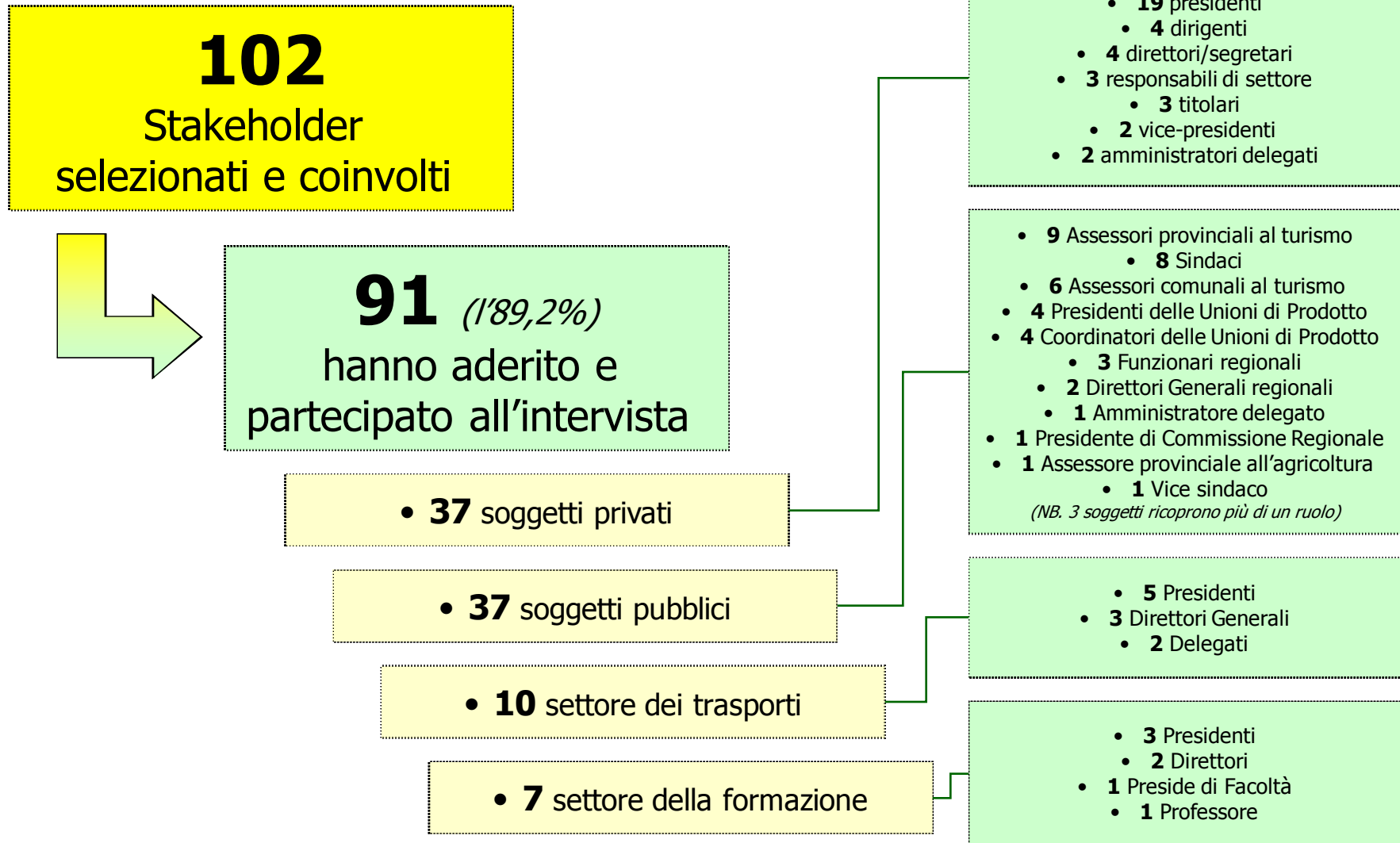
### ■ D) REGIONE EMILIA-ROMAGNA E PMI TURISTICA

- Che cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per rispondere alle esigenze delle PMI turistiche e migliorare la competitività del sistema turistico?
- Come deve essere migliorato il rapporto con i gestori degli aeroporti?
- Come deve essere migliorato il rapporto con i responsabili del sistema della formazione?
- Altri miglioramenti?

### ■ E) IL TURISMO E L'ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

- Che cosa pensa dell'assunto *"il miglior investimento è quello nella conoscenza → le imprese che investono in knowledge Assets sono più competitive nel mercato"*?
- Come immagina il turismo dell'Emilia-Romagna nel XXI secolo? Qual è la sua visione?
- Ha già sentito parlare prima di oggi del Progetto Fattore K? Se sì, che cosa ne sa e che cosa ne pensa?
- Che cosa pensa di questa intervista?

## Target di indagine



## Target di indagine

	N° soggetti coinvolti	N° soggetti che hanno aderito	% di adesione
<b>Soggetti privati</b>	<b>43</b>	<b>37</b>	<b>86,0%</b>
Presidenti, direttori o referenti delle associazioni di categoria regionali	14	14	100,0%
Responsabili dei principali consorzi turistici, associazioni e circuiti culturali	9	7	77,8%
Presidenti o direttori di fondazioni bancarie	6	4	66,7%
Responsabili dei principali parchi divertimento	4	4	100,0%
Presidenti o direttori di enti di gestione fiere	2	1	50,0%
Altri stakeholder significativi	8	7	87,5%
<b>Istituzioni pubbliche</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>94,9%</b>
Assessori provinciali al turismo	9	9	100,0%
Direttori generali o referenti istituzionali della Regione Emilia-Romagna	8	7	87,5%
Sindaci o assessori dei comuni della costa	7	7	100,0%
Presidenti e coordinatori delle Unioni di prodotto	6	6	100,0%
Sindaci o assessori di altri comuni	4	4	100,0%
Sindaci o assessori delle città d'arte	3	2	66,7%
Responsabili sia di Unioni di prodotto che di città d'arte	2	2	100,0%
<b>Settore dei trasporti</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>90,9%</b>
Presidenti o direttori delle società di gestione degli aeroporti	7	6	85,7%
Responsabili dei principali porti turistici	4	4	100,0%
<b>Settore della formazione e ricerca</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>77,8%</b>
Responsabili dell'alta formazione e di quella specialistica	5	5	100,0%
Responsabili dei principali centri di ricerca scientifica	4	2	50,0%
<b>Totale</b>	<b>102</b>	<b>91</b>	<b>89,2%</b>



## Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito (a)

### Soggetti privati → Associazioni di categoria

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Roberto	<b>Antoni</b>	Confesercenti Regionale - Assocamping	<i>Presidente</i>
Simone	<b>Battistoni</b>	Cooperativa Bagnini Cesenatico - Bagni Milano	<i>Vice Presidente</i>
Stefano	<b>Bollettinari</b>	Confesercenti Turismo	<i>Segretario Regionale</i>
Oscar	<b>Casadei</b>	Cooperativa Bagnini Ravenna	<i>Dirigente Lega Coop Ravenna</i>
Giancarlo	<b>Ciaroni</b>	Lega Coop - Associazione Bagnini Rimini	<i>Coordinatore regionale Bagnini e Dirigente Lega Coop.</i>
Maurizio	<b>Davolio</b>	Legacooperativa	<i>Responsabile Turismo</i>
Claudio	<b>Della Pasqua</b>	Confesercenti Regionale	<i>Presidente Albergatori ASSOHOTEL</i>
Alessandro	<b>Giorgetti</b>	Confturismo - FEDERALBERGHI	<i>Presidente</i>
Amalio	<b>Guerra</b>	Confesercenti Regionale - ASSOVIAGGI	<i>Presidente</i>
Lanfranco	<b>Massari</b>	Confcooperative - Federcultura, Turismo e Sport	<i>Presidente nazionale e regionale</i>
Paolo	<b>Mazzola</b>	Confturismo - FIAVET	<i>Presidente</i>
Danilo	<b>Piraccini</b>	Cooperativa Bagnini di Cervia	<i>Presidente</i>
Cesare	<b>Trevisani</b>	Confindustria ER - Federturismo	<i>Presidente comitato tecnico Infrastrutture, Trasporti e Sviluppo Sostenibile</i>
Franco	<b>Vitali</b>	Confturismo - FAITA	<i>Presidente</i>

## Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito (b)

### Soggetti privati → Consorzi turistici, associazioni e circuiti culturali

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Lino	<b>Gilioli</b>	Consorzio del Circuito Termale dell'Emilia Romagna	<i>Presidente</i>
Paolo	<b>Lucchi</b>	Casa Artusi	<i>Presidente</i>
Terzo	<b>Martinetti</b>	Gesturist, Consorzio di Cesenatico	<i>Direttore</i>
Marco	<b>Montemaggi</b>	Progetto Motor Valley	<i>Curatore scientifico</i>
Luigi	<b>Russo</b>	Associazione Ferrara Buskers Festival	<i>Direttore organizzativo</i>
Mario	<b>Salvagiani</b>	Fondazione Ravenna Manifestazioni	<i>Vice-Presidente esecutivo</i>
Elsa	<b>Signorino</b>	Fondazione Parco Archeologico di Classe (Ravenna Antica)	<i>Presidente</i>

### Soggetti privati → Fondazioni

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Marco	<b>Cammelli</b>	Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna	<i>Presidente</i>
Piergiuseppe	<b>Dolcini</b>	Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì	<i>Presidente</i>
Lanfranco	<b>Gualtieri</b>	Fondazione Cassa di Risparmio di Ravenna	<i>Presidente</i>
Sergio	<b>Lenzi</b>	Fondazione Cassa di Risparmio di Ferrara	<i>Presidente</i>

## Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito (c)

Soggetti privati → Parchi di divertimento ed enti di gestione delle fiere

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Claudio	<b>Bertozzi</b>	Mirabilandia	<i>Dir. Amministrativo</i>
Lucilla	<b>Prevati</b>	Parco Delta del Po	<i>Presidente</i>
Paolo	<b>Rambaldi</b>	Italia in miniatura	<i>Responsabile</i>
Claudio	<b>Villa</b>	Aquafan - Oltremare - IMAX	<i>Titolare</i>
Lorenzo	<b>Cagnoni</b>	Rimini Fiera S.p.A.	<i>Presidente</i>

Soggetti privati → Altri stakeholder significativi

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Pierluigi	<b>Alessandri</b>	Technogym	<i>Vice-presidente</i>
Alessandro	<b>Benvenuti</b>	Parma Turismi	<i>Responsabile</i>
Aureliano	<b>Bonini</b>	Trademark	<i>Presidente</i>
Mauro	<b>Conficoni</b>	Cooperativa Atlantide	<i>Amministratore delegato</i>
Fulvio	<b>Dodich</b>	Ferretti Yachts	<i>Amministratore delegato</i>
Mauro	<b>Maiani</b>	Repubblica S. Marino	<i>Delegato al turismo</i>
Roberto	<b>Righetti</b>	Ervet	<i>Dirigente</i>

## Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito (d)

### Soggetti pubblici → Province (e Unioni di Prodotto)

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Libero	<b>Asioli</b>	Provincia di Ravenna	<i>Assessore turismo</i>
Gianluca	<b>Bagnara</b>	Provincia di Forlì	<i>Assessore all'Agricoltura</i>
Marcella	<b>Bondoni</b>	Provincia di Rimini	<i>Assessore turismo</i>
Luciana	<b>Garbuglia</b>	Provincia di Forlì	<i>Assessore turismo</i>
Beniamino	<b>Grandi</b>	Provincia di Modena	<i>Assessore turismo</i>
Mario	<b>Magnelli</b>	Provincia di Piacenza	<i>Assessore turismo</i>
Gabriella	<b>Meo</b>	Provincia di Parma	<i>Assessore turismo</i>
Alessandro	<b>Pierotti</b>	Provincia di Ferrara	<i>Assessore turismo</i>
Marco	<b>Strada</b>	Provincia di Bologna	<i>Assessore allo sport, turismo, caccia e pesca</i>

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Pierluigi	<b>Saccardi</b>	Provincia di Reggio Emilia e Unione di Prodotto Appennino e Verde	<i>Vice-presidente, Assessore turismo e Presidente Unione di Prodotto</i>

## Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito (e) Soggetti pubblici → Regione Emilia-Romagna

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Andrea	<b>Babbi</b>	APT Servizi Emilia-Romagna	<i>Amm. Delegato</i>
Valentino	<b>Bega</b>	Agricoltura	<i>Dirigente -Servizio Valorizzazione delle Produzioni</i>
Morena	<b>Diazi</b>	Attività produttive, commercio e turismo.	<i>Direttore generale</i>
Paolo	<b>Ferrecchi</b>	Reti infrastrutturali, logistica e sistemi di mobilità	<i>Direttore generale</i>
Orsola	<b>Ghedini</b>	Cultura, formazione e lavoro	<i>Funzionario della Direzione Cultura</i>
Massimo	<b>Pironi</b>	Consiglio Regionale	<i>Pres. Commissione Turismo</i>
Dott.sse	<b>Vaccari e Malferrari</b>	Cultura, formazione e lavoro	<i>Funzionari</i>

## Soggetti pubblici → Unioni di Prodotto

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Antonio	<b>Carasso</b>	Unione di prodotto Costa Adriatica	<i>Coordinatore</i>
Sergio	<b>Donati</b>	Unione di Prodotto delle Città d'arte, Cultura e Affari	<i>Coordinatore</i>
Maurizio	<b>Fussi</b>	Unione di Prodotto Terme, Salute e Benessere	<i>Presidente</i>
Renato	<b>Scuda</b>	Unione di Prodotto Appennino e Verde	<i>Coordinatore</i>
Tiziano	<b>Tanzi</b>	Unione di Prodotto Terme, Salute e Benessere	<i>Coordinatore</i>

## Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito (f)

### Soggetti pubblici → Comuni (e Unioni di Prodotto)

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Berto	<b>Cavallari</b>	Comune di Comacchio	<i>Assessore ai servizi sociali</i>
Giovanni	<b>Dolci</b>	Comune di Verucchio	<i>Vice-Sindaco e Assessore</i>
Tiziano	<b>Gasperoni</b>	Comune di Gatteo a Mare	<i>Sindaco</i>
Miro	<b>Gori</b>	Comune di San Mauro Pascoli/ a Mare	<i>Sindaco</i>
Daniele	<b>Imola</b>	Comune di Riccione	<i>Sindaco</i>
Mario	<b>Marini</b>	Comune di Parma	<i>Assessore al turismo</i>
Maurizio	<b>Melucci</b>	Comune di Rimini	<i>Assessore al turismo</i>
Nivardo	<b>Panzavolta</b>	Comune di Cesenatico	<i>Sindaco</i>
Pietro	<b>Pazzaglini</b>	Comune di Cattolica	<i>Sindaco</i>
Gianni	<b>Scenna</b>	Comune di Bellaria	<i>Sindaco</i>
Lorenzo	<b>Spignoli</b>	Comune di Bagno di Romagna	<i>Sindaco</i>
Davide	<b>Stabellini</b>	Comune di Ferrara	<i>Assessore al turismo</i>
Roberto	<b>Zoffoli</b>	Comune di Cervia	<i>Sindaco</i>

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Andrea	Corsini	Comune di Ravenna e Unione di prodotto Costa Adriatica	Assessore al turismo e Presidente Unione di prodotto
Mario	Lugli	Comune di Modena e Unione di Prodotto delle Città d'arte, Cultura e Affari	Vice sindaco e Presidente Unione di prodotto

## Chi sono i 91 stakeholder che hanno aderito (g)

### Settore dei trasporti → Porti e società di gestione aeroporti

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Roberto	<b>Balduini</b>	Aeroporto di Bologna	<i>Delegato della Regione per l'Aeroporto di Bologna</i>
Giorgio	<b>Benvenuti</b>	Marina Blu Spa Porto Turistico	<i>Presidente</i>
Bruno	<b>Caravita</b>	Seaser s.p.a. - Porto Turistico Internazionale Marina di Ravenna Marinara	<i>Presidente</i>
Umberto	<b>Chinni</b>	Aeroporto di Bologna	<i>Direttore Generale uscente</i>
Giuseppina	<b>Gualtieri</b>	Aeroporto di Bologna	<i>Nuovo presidente</i>
Massimo	<b>Masini</b>	AERADRIA S.p.A. Aeroporto Internazionale "Federico Fellini"	<i>Presidente</i>
Maurizio	<b>Pavirani</b>	Marina di Cervia Spa	<i>Presidente</i>
Tommaso	<b>Sabato</b>	SO.GE.A.P. S.p.A.	<i>Direttore generale</i>
Vincenzino	<b>Soncini</b>	Porto Turistico di Goro	<i>Sindaco (referente per il porto)</i>
Rodolfo	<b>Vezzelli</b>	SEAF SPA	<i>Direttore generale</i>

### Settore della formazione

Nome	Cognome	Istituzione/ente	Ruolo
Corrado	Benassi	Facoltà di Economia di Rimini	<i>Preside</i>
Bruno	Gandolfi	Facoltà di Economia di Rimini	<i>Professore di Economia del Turismo</i>
Marcella	Gola	Scuola Superiore di Scienze Turistiche	<i>Direttore</i>
Paola	Pasotto	Symposium - Consorzio Universitario Formazione post-laurea	<i>Direttore</i>
Mario	Rinaldi	Cineca	<i>Presidente</i>
Attilio	Rinaldi	Centro Ricerche Marine	<i>Presidente</i>
Walter	Tega	Fondazione Alma Mater	<i>Presidente</i>

## Mappa dei risultati delle interviste





## **RISULTATI**

# **1. Vissuto ed esperienza di progetto degli intervistati**

## 1. Vissuto ed esperienza di progetto degli intervistati

2. Turismo e territorio

3. La natura  
della PMI turistica

4. Regione Emilia-Romagna  
e PMI turistica

5. Il turismo e l'economia  
della conoscenza

## Tipologie di progetti per stakeholder

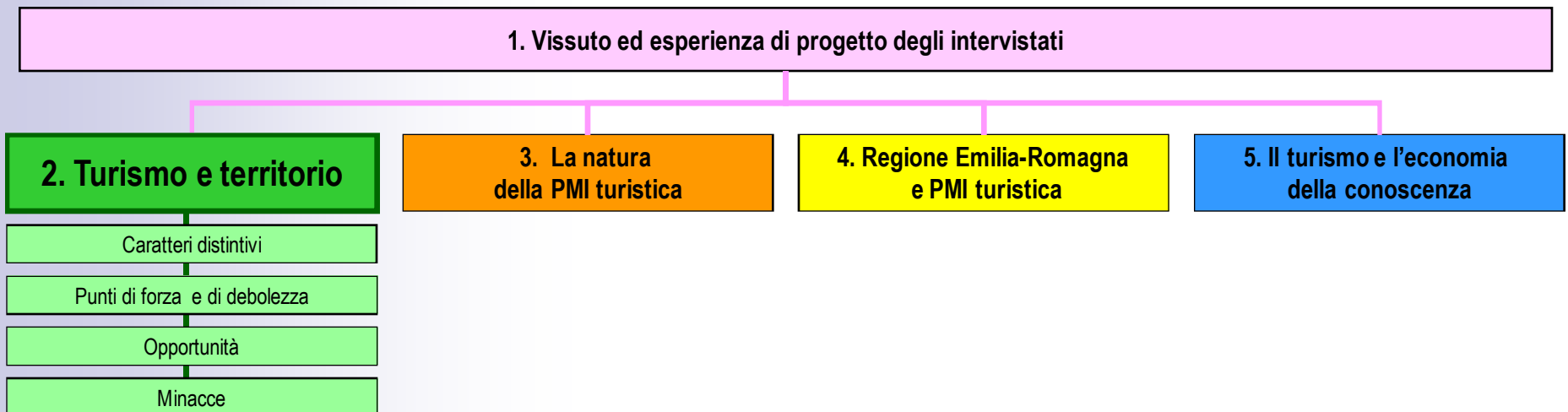
- **40** stakeholder hanno realizzato o partecipato a progetti di **rete, sistema, integrazione** di prodotto e di servizio
- **31** a progetti di valorizzazione del **patrimonio culturale**
- **22** a progetti per la valorizzazione e la **salvaguardia ambientale e lo sviluppo sostenibile**
- **20** a progetti di tipo **infrastrutturale** e di sviluppo urbanistico
- **19** a progetti di **riqualificazione dell'offerta turistica** (ricettivo e servizi)
- **18** alla realizzazione di **grandi eventi**
- **17** a interventi di **promozione e comunicazione**
- **15** a progetti di **ricerca e analisi** per accrescere conoscenze, informazioni, statistiche
- **14** alla progettazione e promozione di **pacchetti turistici integrati**
- **14** a progetti per il **turismo sportivo e per quello all'aria aperta** (soprattutto cicloturismo e sport invernali)
- **14** a progetti di **innovazione tecnologica e informatica**
- **12** a progetti per **incentivazioni finanziarie**
- **11** a interventi sul sistema della **qualità e della sicurezza**
- **11** a interventi nell'ambito della **formazione**
- **10** a progetti di valorizzazione del **patrimonio enogastronomico**
- **8** a progetti per sviluppo del **turismo congressuale**
- **7** a progetti **educativi** soprattutto per i più giovani
- **6** a progetti di valorizzazione/adequamento/sviluppo del prodotto **terme e wellness**
- **6** alla realizzazione di nuovi **itinerari turistici**
- **6** a progetti nell'ambito dei **trasporti**
- **4** a interventi di tipo **normativo**
- **2** a progetti di **assistenza e volontariato**

In totale i **91** stakeholder hanno descritto **327** progetti di sviluppo attinenti al turismo realizzati o avviati  
→ in media **3,6** progetti per intervistato



## RISULTATI

### 2. Turismo e territorio



## 15 caratteri distintivi

1. **Cultura dell'accoglienza e dell'ospitalità, capacità di personalizzare il rapporto con i clienti** (indicato da **25** stakeholder su 91)
2. **Sistema turistico variegato, ben strutturato e organizzato** (15)
3. **Alta qualità della vita e cultura del vivere bene** (14)
4. Vocazione all'imprenditorialità diffusa e radicata (11)
5. Un sistema ricettivo/alberghiero in ritardo di evoluzione (11)
6. Risorse ambientali (11)
  - citazione in particolare del Delta del Po e dell'Appennino
7. Sensibilità e rilevanza delle politiche integrate (10)
8. Patrimonio culturale, storico e archeologico (9)
9. Identità territoriale radicata (6)
10. Posizione geografica strategica (6)
11. Risorse termali e offerta di turismo legato al benessere (5)
12. Ricchezza del patrimonio enogastronomico (4)
13. Vocazione manifatturiera del territorio – turismo d'affari (4)
14. Rilevanza sociale del fenomeno turistico (2)
15. Rilevanza del mercato immobiliare anche nell'economia turistica (2)

## Alcuni commenti sui caratteri distintivi

- *“Carattere aperto e allegro della gente”*
- *“Capacità e cultura dei rapporti e delle relazioni”*
- *“Luogo dove ci si sente tutti VIP alla pari”*
- *“Tassi di fidelizzazione della clientela molto elevati”*
- *“Vendiamo benessere, desideri, ricordi, aspetti immateriali. Siamo buoni venditori di sogni, ma a condizione che miglioriamo le imprese e formiamo le persone”*
- *“Capacità dinamica di coordinare proposte diverse all’interno di un territorio variegato”*
- *“Capacità di specializzare parte dell’offerta su microsegmenti”*
- *“Turismo balneare come fattore trainante dell’economia”*
- *“Persone che hanno imparato a fare turismo con l’esperienza”*
- *“Economia di piccoli imprenditori che aguzzano l’ingegno per far tornare i bilanci in utile”*
- *“Terra dei grandi eventi e dei grandi marchi (dal parmigiano alla Ferrari)”*
- *“Forte presenza di lavoro ‘sommerso’ che garantisce la competitività e la sopravvivenza del sistema delle piccole imprese”*
- *“Evasione fiscale”*
- *“Comportamento ‘seduto’ da parte degli imprenditori: non sappiamo più parlare tedesco, si guarda prevalentemente ad un mercato di prossimità, il 30-40% degli alberghi non ha un sito, alcuni non hanno nemmeno il fax”*
- *“Siamo fuori dai grandi e nuovi circuiti turistici internazionali (Cina, Giappone, India): come fare per intercettarli?”*
- *“La formazione permanente è un fattore di crescita essenziale, ma l’impresa su questo non dà segnali evidenti di collaborazione con l’Università”*
- *“E’ necessario rafforzare la strutturazione dell’offerta con un sistema più complesso”*
- *“Non c’è abitudine a strutturarsi, la politica non è capace di farlo”*
- *“A parte la costa, il sistema E-R ha ancora potenzialità inespresse come su Ferrara, Modena e Parma.”*
- *“Il territorio non fa scelte di caratterizzazione”*
- *“Modello della spettacolarizzazione del patrimonio storico-archeologico”*
- *“Cultura dello spettacolo teatrale e della lirica”*
- *“Siamo le uniche terme al mondo con l’Emilia-Romagna intorno, il che significa accoglienza, simpatia, gastronomia, caratterizzazione locale”*
- *“Turismo come fenomeno di riconversione dell’agricoltura”*
- *“Abbiamo rappresentato un servizio sociale, siamo stati i primi che hanno fatto andare in vacanza gli operai...”*

## Punti di forza e di debolezza

	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
delle imprese	5	6
del sistema turistico	12	12
del territorio	9	4

## Punti di forza e di debolezza delle imprese

### 5 PUNTI DI FORZA

1. Ospitalità, accoglienza e fidelizzazione del cliente (indicato da **29** stakeholder su 91)
2. Professionalità e imprenditorialità diffusa, viva e creativa (**18**)
3. Rapporto qualità/prezzo dell'offerta (**8**)
4. Qualità, varietà ed efficienza dei servizi (**7**)
5. Nuove forme di ospitalità alternative al modello 'albergo' (**3**)

### 6 PUNTI DI DEBOLEZZA

1. Dimensione delle imprese troppo piccola, scarsa redditività, difficoltà di accesso al credito (indicato da **18** stakeholder su 91)
2. Cortomiranza nelle scelte d'impresa, sistemi organizzativi e modelli di marketing inadeguati (**18**)
3. Strutture ricettive inadeguate (**15**)
4. Alta percentuale di strutture date in affitto (**5**)
5. Personale straniero impreparato e non integrato (**5**)
6. Passaggio generazionale (**3**)

## Punti di forza e di debolezza del sistema turistico

### 12 PUNTI DI FORZA

1. **Integrazione, capacità degli attori pubblici e privati di lavorare insieme** (indicato da **22** stakeholder su 91)
2. **Il modello turistico della costa** (17)
3. **DNA turistico nelle persone e nel territorio** (9)
4. **Sicurezza per le famiglie** (8)  
Flessibilità, dinamicità e innovatività (8)
6. **Terme e benessere** (7)
7. **Vacanza attiva** (luoghi e itinerari per tempo libero, attività sportive e cicloturismo) (7)
8. **Offerta congressuale e fieristica** (5)
9. **Turismo nautico** (5)
10. **La legge 7/98** (5)
11. **Strategie di promo-commercializzazione** (4)
12. **Turismi di nicchia e alternativi** (3)

### 12 PUNTI DI DEBOLEZZA

1. **Difficoltà a fare sistema** (indicato da **35** stakeholder su 91)
2. **Modelli di comunicazione e promo-commercializzazione non sempre adeguati in competenze, scelte strategiche, contenuti informativi e posizionamento** (16)
3. **Struttura istituzionale e organizzativa non sempre adeguata o efficiente** (12)
4. **Modelli e contenuti di formazione per il turismo** (10)
5. **Offerta turistica inadeguata ad una domanda all season** (10)
6. **Autoreferenzialità, paura del cambiamento e perdita di suggestività e creatività** (8)
7. **Scarsa capacità di valorizzare il turismo culturale e delle città d'arte** (8)
8. **Perdita di posizionamento nel mercato soprattutto internazionale** (7)
9. **Eccessiva focalizzazione sul turismo della costa** (4)
10. **Inesistenza di una "marca" Emilia-Romagna** (4)
11. **Incapacità del sistema termale di adeguare la propria offerta** (2)
12. **Disinteresse istituzionale verso le potenzialità del sistema diportistico e nautico** (2)



## Punti di forza e di debolezza del territorio

### 9 PUNTI DI FORZA

1. **Patrimonio storico e culturale**  
(indicato da **31** stakeholder su 91)
2. **Patrimonio enogastronomico (15)**
3. **Risorse ambientali (14)**
4. Posizione geografica strategica (7)
5. Sistema aeroportuale (4)
6. Entroterra e sue risorse (3)
7. Alta qualità della vita (3)
8. Cultura e storia motoristica unica al mondo e inimitabile (2)
9. Sistema economico-produttivo complessivamente solido e competitivo (2)

### 4 PUNTI DI DEBOLEZZA

1. **Carenze infrastrutturali di viabilità, congestionamento e inquinamento da traffico** (indicato da **42** stakeholder su 91)
2. **Eccessiva urbanizzazione e conseguente degrado (7)**
3. **Rischio ambientale elevato e tutela inadeguata (7)**
4. **Carenze e inefficienze del sistema aeroportuale (7)**

# 16 opportunità

1. **Turismi** (indicato da **30** stakeholder su 91)
  - Verde, sportivo, enogastronomico, grandi eventi, crocieristico, nautico, fitness e wellness, tematico e di nicchia (motoristi, naturisti, equitazione, etc.)
2. **Politiche integrate** (18)
3. **Stile di vita, spirito creativo, capacità di innovare e identità territoriale** (15)
4. Città d'arte ed eventi culturali (13)
5. Nuovi stili di vita, weekend e short break (innalzamento del livello culturale, aumento delle persone high spending, maggiore disponibilità di vacanze) (10)
6. Sostenibilità ambientale (9)
7. Collegamenti aerei, low cost e sviluppo infrastrutturale degli aeroporti (8)
8. Nuovi mercati (8)
  - Cina, India, est Europa, Russia, paesi arabi, Brasile, Giappone, USA
9. Turismo congressuale e fieristico (6)
10. Nuove infrastrutture di viabilità e nuove modalità di trasporto per turisti e residenti (6)
11. Marca Italia (5)
12. Riqualificazione di strutture e immobili (4)
13. Target 'famiglie con bambini' (4)
14. Tenuta e consolidamento del mercato attuale (3)
15. Innovazione tecnologica e web (2)
16. Sistemi Turistici Locali (STL) (2)

## 14 minacce (a)

1. **Rischio ambientale, urbanizzazione eccessiva e non pianificata** (indicato da **17** stakeholder su 91)
2. **Concorrenza di altri sistemi turistici molto competitivi e aggressivi** (**15**)
  - Tra i sistemi più citati Spagna, Costa Azzurra, Croazia, Bassa Baviera, Nord Africa
3. **Assenza di un progetto strategico di sviluppo, mancanza di visione, difficoltà di governance a livello istituzionale locale nel rispondere alle sfide** (**14**)
4. **Passaggio generazionale, perdita di identità, scarsa propensione a investire, debolezza di marketing mix e incertezza del modello imprenditoriale (tra cambio/mantenimento)** (**14**)
5. Alta pressione fiscale, elevato costo del personale, eccessiva burocrazia per le imprese, accesso al credito (**13**)
6. Scarsa competitività del sistema Italia (**9**)
7. Capacità di offerta ricettiva inadeguata rispetto alla nuova domanda internazionale (**8**)
8. Sistema aeroportuale inadeguato e incapace di agire sinergicamente (**4**)
9. Campanilismo e incapacità a dialogare, provincialismo culturale (**4**)
10. Congestione del traffico (**4**)
11. Calo delle risorse pubbliche e scarsa attenzione verso i prodotti turistici 'minori' (**4**)
12. Mancato adeguamento tecnologico (**2**)
13. Assenza prodotto 'cultura scientifica' (**1**)
14. Rientro scolastico anticipato (**1**)



## RISULTATI

### 3. La natura della PMI turistica



## 6 modelli organizzativi prevalenti (a)

1. Aziende a conduzione familiare di piccola dimensione (*indicato da 48 stakeholder su 91*)
2. Aziende in affitto prevalentemente per periodi brevi (**16**)
3. Iniziale presenza di catene alberghiere e gruppi turistici di dimensioni medio-grandi (**14**)
4. Iniziale presenza di piccoli gruppi alberghieri gestiti da una stessa famiglia (**7**)
5. Nuove forme di ospitalità nell'entroterra e nelle città d'arte (B&B, agriturismo, piccole locande, case di charme, case antiche ristrutturate) (**4**)
6. Nel settore termale imprese societarie più strutturate ed evolute che in passato (**3**)

### **Alcuni problemi evidenziati:**

- Assenza di motivazioni a ristrutturare e innovare
- Individualismo e sottodimensionamento organizzativo
- Sottovalutazione differenza tra reddito da lavoro e reddito da impresa
- Scarsa capacità di progetto e visione
- Passaggio generazionale
- Organizzazione basata su stagionalità troppo breve

## Modelli organizzativi prevalenti (b)

### ■ Alcuni commenti

- “Sistema molto arretrato”*
- “Gestione turistica troppo albergo-centrica”*
- “Mondo molto variegato, ci sono soggetti con nel DNA la cultura dello sviluppo e idee continue, altri che vivono sulle glorie del passato e in poco tempo vanno ... in coda”*
- “C’è un cambio di modello valutativo delle imprese imposto da Basilea II. Serve una leva fiscale per affrontare la situazione”*
- “La maggior parte degli imprenditori sono edili con tendenza speculativa molto marcata, ma non hanno mai capito cosa significa essere imprenditori turistici”*
- “Associazioni d’impresa fondate su luoghi comuni, fatte da imprenditori arretrati”*
- “Le microimprese preservano la tipicità dell’offerta turistica del territorio”*
- “Originariamente i nostri operatori non erano albergatori, ma contadini dell’entroterra romagnolo e marchigiano. Il personaggio comico dell’Assessore Cangini interpretato da Paolo Cevoli “fatti non pugnette” è emblematico di un romagnolo doc che è uno showman naturale”*
- “In realtà il fenomeno degli affitti è una bufala, almeno nel 25% dei casi si tratta di operazioni condotte tra famigliari per ridurre il peso del fisco”*
- “Siamo di fronte a due tipologie d’imprese, ma anche quelle che sembrano piccolissime sono un’illusione statistica, perché dietro ai dati c’è molta più concentrazione economica di quello che appare”*
- “Sarebbe interessante sapere e capire chi è e che cosa vuole la piccola impresa”*

## **11** competenze distintive (a)

1. **Cultura dell'ospitalità, qualità dell'accoglienza, orientamento al cliente**  
(indicato da **46** stakeholder su 91)
2. **Creatività, capacità di innovazione, dinamicità (18)**
3. **Capacità di relazione e comunicazione (6)**
4. **Capacità organizzativa e manageriale (6)**
5. **Capacità di promozione e marketing (6)**
6. Capacità produttiva eccezionale: "si lavora anche per 25 ore al giorno" (**4**)
7. Capacità di diversificare e personalizzare l'offerta (**4**)
8. Competenze enogastronomiche (**4**)
9. Capacità di interagire con il territorio, di fare sistema (**3**)
10. Capacità amministrativa e finanziaria (**3**)
11. Competenze informatiche (**1**)

## Competenze distintive (b)

### Alcuni commenti:

- *“Il front office del turismo è il terreno comune di lavoro, ma le PMI devono essere consapevoli di chi sono e dove vogliono andare”*
- *“Nell’entroterra c’è una forte crescita di professionalità nelle strutture ricettive e della ristorazione”*
- *“I Club di Prodotto hanno aiutato a strutturare le competenze”*
- *“L’impresa deve creare lavoro (conta quello che crei non quello che accumuli)”*
- *“Le competenze in parte ci sono e in parte no, non c’è il medesimo livello di attenzione sull’imateriale e sul senso di accoglienza così come esiste nell’impresa manifatturiera: che cosa mettiamo nello stato patrimoniale al posto della registrazione di un brevetto?”*
- *“Poca formazione tecnica, ma con un saper fare acquisito nel tempo e con l’esperienza”*
- *“Le imprese del turismo fanno poco sistema tra loro, al massimo si muovono come un’organizzazione corporativa”*
- *“Non ci sono in assoluto le competenze adatte, si sopperisce con un grande ingegno che dall’esterno aiuta le PMI, le cooperative, i bagnini, etc.. E’ un modo per strutturare esternalità e dare supporto alle imprese anche piccolissime”*
- *“Servizi di supporto all’organizzazione fieristica: il territorio ha maturato un know how d’eccellenza che potrebbe essere esportato nel mondo. Esistono molte cooperative e società che si occupano dei vari servizi e sono tutti molto bravi”*
- *“Buon know-how nelle cure riabilitative”*
- *“Rischio “fai da te”: i TO hanno abbandonato Rimini, la TUI è andata via da Rimini, ecco perché diminuiscono i tedeschi”*
- *“L’industria nautica ha un vantaggio: può essere implementata anche da terzisti che insegnano al territorio che deve apprendere”*



## Scelte di investimento adottate dalle PMI (a)

### 7 TIPOLOGIE DI INVESTIMENTI MATERIALI

1. **Riqualificazione strutture** (*indicato da 33 stakeholder su 91*)
2. **Nuove costruzioni, ristrutturazioni e ampliamenti** (10)
3. **Strutture e attrezzature per fitness e benessere** (6)
4. **Campi da gioco e spazi per lo sport e lo svago** (4)
5. **Innovazione attrezzature e servizi di spiaggia** (4)
6. **Interventi di riqualificazione ambientale** (3)
7. **Infrastrutture per sviluppo turismo d'affari (sale convegni, centro congressi, etc.)** (2)

### 6 TIPOLOGIE DI INVESTIMENTI IMMATERIALI

1. **Marketing di prodotto, promozione e commercializzazione** (*indicato da 23 stakeholder su 91*)
2. **Innovazione tecnologica, informatica e internet** (6)
3. **Formazione** (5)
4. **Creazione/adesione ai club di prodotto** (4)
5. **Partnership pubblico-private** (3)
6. **Ristorazione** (3)

## Scelte di investimento adottate dalle PMI (b)

### Alcuni commenti:

- *"Scarsi investimenti"*
- *"Gli investimenti immateriali, come quello per lavorare su internet, non vengono effettuati"*
- *"Le imprese pensano a fare il lavoro operativo ma non si interrogano troppo sul futuro e sul mercato. Demandano all'amministrazione pubblica il compito di creare le condizioni perché arrivi il turista e non investono in promozione"*
- *"Nessun intervento specifico di qualificazione dei figli degli albergatori e del personale dipendente"*
- *"Nessun investimento per la creazione di pacchetti turistici interregionali"*
- *"Pochi investimenti in conoscenza"*
- *"Pochi investimenti in informatica"*
- *"Ritardo di innovazione"*
- *"Scarsi investimenti in formazione e promozione"*
- *"Ferretti sta scrivendo le procedure di montaggio nautico per fare trasferimento di conoscenza e garantire un buon materiale didattico ai trainer"*

## 18 esigenze e aspettative di sviluppo delle PMI turistiche (a)

### 8 di miglioramento organizzativo e finanziario:

1. **Supporti e incentivi per investimenti di riqualificazione e crescita dimensionale** (*indicato da 25 stakeholder su 91*)
2. **Programmi e supporti per la formazione tecnica e manageriale** (15)
3. **Strumenti per approfondire la conoscenza dei mercati esteri e per maggiore promozione e visibilità** (6)
4. **Incentivi e adeguamenti fiscali e maggiore facilità di accesso al credito** (7)
5. **Innovazione tecnologica e informatizzazione** (4)
6. **Sostegno per innovazioni di prodotto, processo e organizzazione** (4)
7. **Creazione di nuovi servizi per i clienti** (3)
8. **Privatizzazione e gestione imprenditoriale delle terme e delle strutture ricettive connesse** (1)

### 4 di business e mercato:

1. **Incentivare l'integrazione di prodotto, investendo in altri settori, anche di nicchia e integrandoli con l'offerta balneare** (10)
2. **Incentivare la destagionalizzazione e l'apertura all season delle attività** (6)
3. **Accrescere i supporti per la comunicazione, promozione e commercializzazione** (5)
4. **Modificare il posizionamento dell'offerta con standard più elevati** (1)

## **18** esigenze e aspettative di sviluppo delle PMI turistiche (b)

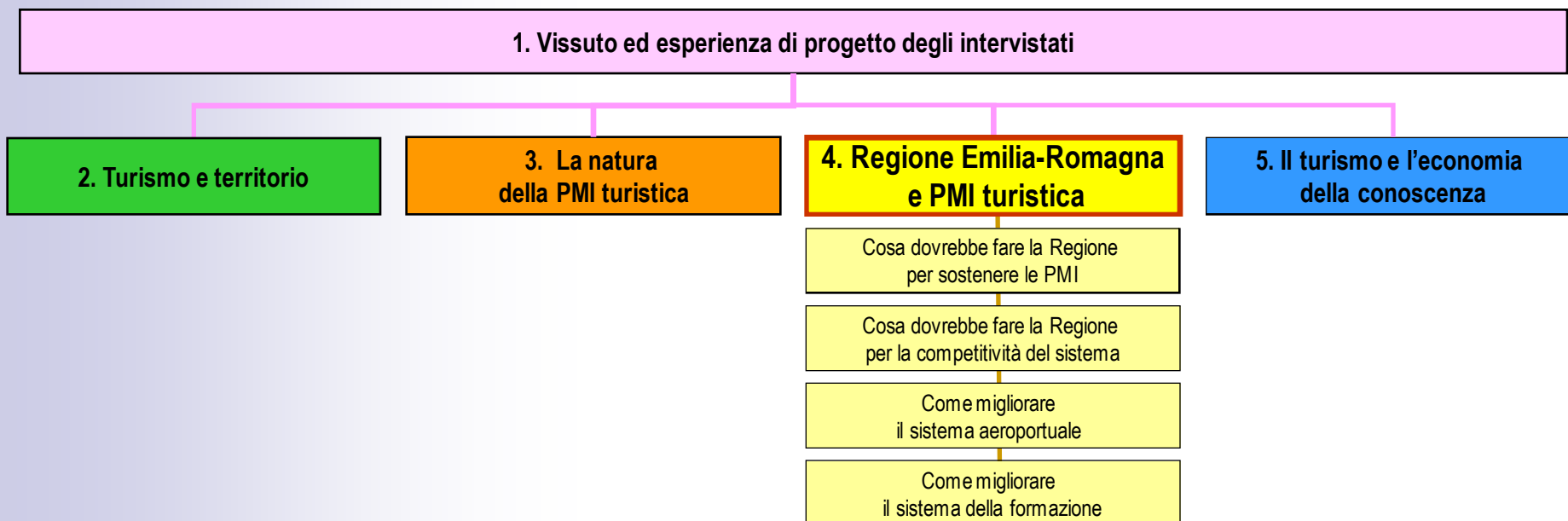
### **6** di relazione con istituzioni e territorio:

1. Tornare ad essere un grande sistema turistico, leader e di successo, avere più fiducia nel futuro e nuove idee e nuova progettualità sostenendo il cambiamento del modello imprenditoriale (12)
2. Supporti per mettersi in rete, creare partnership, fare massa critica, incentivare le aggregazioni (11)
3. Poter contare su una politica efficiente, capace di premiare e sostenere i migliori, semplificare le procedure legislative e burocratiche, attuare strategie e politiche in grado di incoraggiare lo sviluppo turistico (8)
4. Poter contare su strategie di promozione e sviluppo basate sulla valorizzazione dei territori, anche dell'entroterra, della tutela ambientale, della cultura (8)
5. Studiare maggiormente il fenomeno delle PMI (2)
6. Poter contare su un adeguato sistema di trasporti e infrastrutture (2)



## RISULTATI

# 4. Regione Emilia-Romagna e PMI turistica



## Cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per rispondere alle esigenze delle PMI turistiche? → **11** richieste (a)

### 4 richieste per il miglioramento organizzativo e finanziario:

1. Nuovi strumenti finanziari per favorire l'acquisto degli alberghi da parte degli affittuari, gli accorpamenti tra le imprese, l'innovazione (*indicato da 12 stakeholder su 91*)
2. Favorire l'accesso al credito alle PMI turistiche (8)
3. Incentivi per promuovere l'efficienza e il risparmio energetico e il rispetto ambientale (8)
4. Incentivi di carattere fiscale (4)

### Nessuna richiesta per business e mercato

### 7 richieste per relazione con istituzioni e territorio:

1. Sostenere la riqualificazione delle strutture ricettive e rifinanziare la LR 40 (18)
2. Semplificazione normativa, sportelli per l'impresa per abbattere gli ostacoli burocratici (8)
3. Creare standard di servizio e regole di accesso a finanziamenti e agevolazioni (4)
4. Interventi di governance per la gestione del personale straniero (3)
5. Far emergere il sommerso (2)
6. Salvaguardare il patrimonio immobiliare alberghiero (2)
7. Sostenere e incentivare la realizzazione di strutture di ospitalità differenziata (1)

## Cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per rispondere alle esigenze delle PMI turistiche? (b)

### Alcuni commenti:

- *"Attuare politiche e interventi per contrastare il nanismo imprenditoriale favorendo fusioni e operazioni sui capitali delle società e attirare sul territorio le grandi imprese turistiche"*
- *"occorre superare alcuni ostacoli burocratici come la pretesa del capitale di garanzia"*
- *"Incentivare l'uso dell'energia alternativa"*
- *"Creare una legge ad hoc per le PMI turistiche: non esiste una legge che affronti e tenti di risolvere le problematiche dei sistemi turistici industriali"*
- *"Lavorare per l'attuazione di un contratto del settore turismo specifico per i lavoratori stagionali"*
- *"Nuova legislazione sul fronte alberghiero, coniugando norme nazionali, risorse regionali, azioni locali: serve attivazione e integrazione nel 2008"*
- *"Realizzare un testo unico di tutta la legislazione che si occupa di turismo"*
- *"Anche il ruolo delle agenzie di viaggio va aggiornato, occorre un modello di lavoro all inclusive che è più articolato e complicato, ma contribuisce ad aumentare la diffusione di ricchezza"*
- *"Chi non rispetta le regole deve essere messo fuori automaticamente dal sistema e non può accedere ai vantaggi. Ad esempio il lavoro nero si può contrastare imponendo alle aziende che chiedono i finanziamenti alla Regione di produrre il DURC, il documento che attesta la regolare retribuzione dei dipendenti"*
- *"Occorrono incentivi all'innovazione e adeguamento dell'offerta verso standard qualitativi elevati"*
- *"Obbligare gli alberghi a dotarsi di strutture minime per la salute e la sicurezza dei turisti"*
- *"Riqualificazione dell'offerta turistica dei lidi (fatta quasi esclusivamente di seconde case in affitto) attraverso la creazione di un regolamento e uno standard di qualità che regoli gli affitti turistici"*

## Cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per migliorare la competitività del sistema turistico? → **18** richieste (a)

### 10 richieste di ordine politico-istituzionale:

1. Innovazione dei modelli di governance, maggiore capacità di coordinamento, collaborazione e integrazione tra Assessorati e competenze regionali, maggiore collaborazione tra pubblico e privato, incentivare azioni di rete e sistema (indicato da **24** stakeholder su 91)
2. Rafforzare promozione e relazioni con le località più svantaggiate o meno conosciute (**21**)
3. Selezione e applicazione di criteri meritocratici nei Club di Prodotto (**10**)
4. Promuovere interventi di tutela ambientale e valorizzare il Parco Delta del Po (**8**)
5. Individuare una visione strategica globale, favorire il confronto di progetto, lavorare alla creazione di una marca regionale basata su caratteri distintivi autentici del territorio, su fattori di sicurezza ed efficienza, sulla valorizzazione delle eccellenze (**12**)
6. Ripensare il modello della legge 2/07 (unioni di prodotto/STL) (**5**)
7. Riconoscere all'economia turistica più peso a livello istituzionale (**4**)
8. Istituire un tavolo di progettazione per il turismo nautico sostenendo la creazione di un distretto e valorizzando la rete dei porti turistici (**4**)
9. Sviluppare nuove politiche di collaborazione interregionale (es. Veneto e Lombardia) e intraeuropea (ad es. San Marino, Croazia e Slovenia) (**4**)
10. Adeguare gli strumenti urbanistici (**2**)



## Cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per migliorare la competitività del sistema turistico? → **18** richieste (b)

### 3 richieste di ordine infrastrutturale:

1. Aumentare accessibilità e vivibilità delle aree turistiche, ad es. parcheggi, pedonalizzazione, etc. (indicato da **18** stakeholder su 91)
2. Migliorare infrastrutture, rete viaria, trasporti e collegamenti pubblici (**15**)
3. Metropolitana di costa (**12**)

### 5 richieste per business e mercato:

1. Innovare il marketing: accessibilità alle statistiche, maggiore comunicazione, politica di grandi eventi, benchmarking con altri sistemi (**15**)
2. Valorizzare i turismi alternativi, di nicchia e off-season (**11**)
3. Promuovere il patrimonio culturale e musicale della regione, investire in cultura (**10**)
4. Potenziare gli interventi di promozione verso i mercati esteri lontani (ad es. Cina, Giappone, India) (**9**)
5. Mobilitare e orientare un ruolo nuovo delle Fondazioni bancarie (**1**)

## Cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per migliorare la competitività del sistema turistico? (c)

### Alcuni commenti:

- *"Bisogna fare come a Barcellona, sul piano delle infrastrutture ci serve tutto: metropolitana, monorotaia, etc. Il rischio è una guerra tra poveri: piccoli aeroporti, piccole fiere, piccoli palazzi dei congressi, etc. Bisogna razionalizzare, programmare, decidere"*
- *"Migliorare le condizioni della Statale 16"*
- *"Servono grandi progetti, il modello è il ponte di Calatrava sulla A1 allo svincolo per Reggio Emilia o la decisione di realizzare il progetto People Mover"*
- *"Risolvere i problemi di intasamento del traffico dell'A14"*
- *"Fare scelte coraggiose, darsi un progetto e guidare le imprese a realizzarlo. Anche se per farlo serve rivedere il modello turistico degli ultimi 40 anni; se serve, avere anche il coraggio di buttare giù 10 pensioni per fare un grande resort turistico 5 stelle"*
- *"Le unioni di prodotto e i club di prodotto hanno aiutato, ma sono vissuti come entità burocratiche, perché non c'è sufficiente cooperazione e integrazione multidisciplinare"*
- *"Serve più trasparenza per avere una partecipazione più responsabile. Occorre collegare etica, scopi e goal, con misure/indicatori oggettivi"*
- *"Realizzare un piano regionale dell'efficienza energetica"*
- *"La marca Regione ER turisticamente non esiste, è una bufala. Esistono più marche, molto diverse tra loro e frammentate. Occorre realizzare un piano di marketing che ridefinisca e rilanci il posizionamento dell'offerta turistica regionale, con una marca che valorizzi le eccellenze con un trait d'union comune"*
- *"Non ho mai avuto un ospite che mi dicesse di aver visto una pubblicità sull'Emilia Romagna come destinazione turistica: il Trentino è molto più presente ...."*
- *"Non puntare tutto sull'immagine del 'divertimentificio'"*
- *"PACA e Catalogna sono state capaci di mettere a profitto di più e meglio di noi gli asset del loro territorio. Dobbiamo migliorare la promozione dell'insieme dei contenuti del nostro territorio"*
- *"E' assurda la ripartizione dei fondi turistici, 1/9 per provincia ..."*
- *"Evitare di presentarsi in modo sporadico: è il rischio che vedo nei STL.. Ad esempio, si dovrebbe fare un unico STL di Costa, 120 km con 20 tipi diversi di vacanza. Soprattutto verso i mercati più lontani l'unica realtà nota è Rimini, ma Rimini pare voler fare da sola ..."*
- *"La legge 2/07 su STL è aberrante, è fatta solo per pagare un tributo a Rimini. Ha senso che ci propongano un STL Forlì, Ravenna, Ferrara? Nella LR 2/07 ci sono davvero poche risorse! Rimini ha interesse a staccare il suo brand dall'Emilia-Romagna, è l'unico senso vero della modifica della LR 7/98!"*
- *"La nuova LR 2/07 su STL non è sufficiente, bisogna andare oltre: non c'è solo il prodotto costa, ci sono molte altre potenzialità da valorizzare e occorre fare di più, dobbiamo investire sui vari segmenti e poi portali a sistema"*

## Cosa dovrebbe fare la Regione Emilia-Romagna per migliorare la competitività del sistema turistico? (d)

### Alcuni commenti:

- *"E' necessario che le scelte sul turismo non siano limitate all'Assessorato al Turismo, perché ci sono diverse implicazioni settoriali, soprattutto con l'agricoltura (l'Assessorato all'Agricoltura ha, ad esempio, una grande quantità di risorse per il turismo rurale e per i parchi: Asse 3 e Asse 4). La Regione deve dare un governo unitario alle varie agenzie di spesa, serve una gestione globale. E' stato deliberato il tavolo di riflessione tra turismo, agricoltura, ambiente, scuola e infrastrutture, facciamolo funzionare!"*
- *"La Regione deve ricordarsi che ci siamo. Mette sistematicamente in secondo piano la zona emiliana (Piacenza e Parma in particolare). Baricentro quasi esclusivamente su costa. E' comprensibile, ma inaccettabile."*
- *"Governare significa conoscere, invece vedo poche idee su quello che avviene sotto e nessuna idea di che cosa sono i sistemi locali, non vengono fuori i territori per come sono, è un disastro dovuto a sistemi informativi inadeguati. Gli Osservatori sono poco più che voyeurismo, serve invece un'informazione ampia del fare e non solo del conoscere, sono necessari sensori dentro ai flussi in tempo reale"*
- *"Misurare la spesa di tutti gli enti pubblici per promozione turistica e commerciale, documentarla, discuterla. Cambiare l'Osservatorio Turistico Regionale (... non controllano i bilanci, si fidano di quello che dicono gli imprenditori)"*
- *"Abbiamo trovato con la Regione una ... autostrada di collaborazione, grazie anche al gran lavoro svolto dalla provincia di Rimini"*
- *"La legge 7 è servita a far crescere la media degli imprenditori, ora bisogna attuare delle politiche per far crescere le eccellenze"*
- *"La Regione ha fatto molto, ma dovrebbe sforzarsi di realizzare un sistema di rete con maggiore decentramento e maggiore circolazione delle informazioni"*
- *"La Regione sta già facendo tanto. Ha ampiamente sostenuto le strategie di sviluppo di Rimini Fiera con 11 milioni di euro"*
- *"La Regione sta lavorando molto bene a partire dalla legge 7, che focalizza l'attenzione sul tema della promo-commercializzazione"*
- *"La Regione non esiste, continua a lasciar fare, serve più programmazione, più controllo, più responsabilità e organizzazione dei corpi intermedi"*
- *"La Regione ER a noi non ci vede mai, c'è un dualismo profondo, non ideologico, è lo stesso motivo per il quale Piacenza è attratta dalla Lombardia. Non c'è idea che abbiamo portato a Pasi che sia stata accettata"*
- *"La Regione non valorizza l'Università di Bologna che copre gran parte dell'Emilia ed è in tutta la Romagna, con un sistema di ricerca molto diffuso e qualificato, di cultura, di congressistica"*

## Come migliorare il rapporto con il **sistema aeroportuale** e i gestori degli aeroporti? → **13** richieste (a)

1. La Regione “cabina di regia” per coordinare le politiche di sistema, evitare la concorrenza tra i 4 aeroporti e il ‘dualismo’ tra Forlì e Rimini (*indicato da 37 stakeholder su 91*)
2. Fare degli aeroporti luoghi di accoglienza turistica, migliorando i servizi a terra e i collegamenti con le località turistiche (27)
3. Sostenere le politiche di sviluppo del low cost (14)
4. Creare o favorire nuove alleanze e sinergie tra sistema turistico e aeroportuale: negoziare SLOT con le compagnie, pacchetti viaggio + soggiorno, ingresso operatori turistici nel capitale sociale della società di gestione, partnership con vettori, attività promozionali, etc. (11)
5. Confermare l'impegno nella strategia di specializzazione per tipologie di prodotto (8)
6. Razionalizzare il sistema: 4 aeroporti nel raggio di 100 km sono troppi (8)
7. Fare di Bologna un vero e proprio hub per gli scali internazionali (6)
8. Attivare nuovi collegamenti con l'estero, aumentare la comunicazione e promozione nei paesi d'origine (8)
9. Fare dell'aeroporto di Rimini lo scalo principale della Riviera (4)
10. Potenziare i collegamenti di linea e i voli outgoing (3)
11. Sviluppare l'aeroporto di Forlì e connetterlo maggiormente con il territorio (3)
12. Organizzare gli aeroporti per specializzazione di mercato e non di prodotto (3)
13. Sostenere le politiche di incoming e outgoing dell'aeroporto di Parma (1)

## Come migliorare il rapporto con il **sistema aeroportuale** e i gestori degli aeroporti? → (b)

### Alcuni commenti:

- *"Occorre un sistema regionale che parta dalla scelta della Regione di assumere partecipazioni significative in tutte le società aeroportuali regionali per arrivare a definire una collaborazione soft tra gli aeroporti. La condizione base è che ci sia reale sviluppo quantitativo per tutti"*
- *"Serve un sistema aeroportuale unico, che dimostri condivisione di scelte; finora abbiamo fatto gli interessi dei vettori e non quelli del territorio e degli aeroporti che abbiamo. La Regione ha acquisito quote rilevanti in tutte le società aeroportuali per dare quell'orientamento. C'è senso strategico in questo, non dirigismo"*
- *"E' necessario creare una holding dei 4 aeroporti"*
- *"E' in atto una lotta tra aeroporti: Bologna si defila da Forlì, Forlì perde soldi nonostante la crescita del traffico, Bologna e Rimini fanno concorrenza a Forlì"*
- *"La Regione dovrebbe decidere di non finanziare gli aeroporti che non stanno all'interno di un patto di non concorrenza"*
- *"Il sistema degli aeroporti è debole perché non c'è un coordinamento nella pianificazione e nelle strategie, così si finisce col farsi concorrenza in casa. La strategia di crescita dovrebbe invece rispettare le vocazioni e le peculiarità territoriali"*
- *"E' necessario avviare un processo di specializzazione degli aeroporti (Bologna hub, Forlì merci, Rimini turismo)"*
- *"Serve creare una holding unica per gli aeroporti della Romagna che promuova e realizzi un unico grande aeroporto che 'sostituisca' i 2 aeroporti di Rimini e Forlì colmando i limiti infrastrutturali. Un grande aeroporto che, dopo il 2012 con l'acquisizione dal demanio della pista militare di Pisignano, possa servire tutta l'area tra Forlì, Ravenna e Rimini"*
- *"Sono contrario alla specializzazione per ambito (merci, low cost etc.)"*
- *"Non sono d'accordo con le strategie di specializzazione: Rimini non può vivere di charter, ha bisogno anche dei low cost; Forlì ad oggi investe risorse per far arrivare turisti che poi per l'80% vengono a Rimini"*

## Come migliorare il rapporto con il **sistema della formazione** e i suoi responsabili? → **14** richieste (a)

1. Investire di più in formazione, sostenere le aziende e rendere più accessibile il sistema di offerta con moduli studiati su misura delle esigenze delle imprese e non del sistema formativo (indicato da **30** stakeholder su 91)
2. Attuare e sostenere programmi di formazione continua per adulti rivolta a imprenditori e manager di attività turistiche, puntando su learning by doing e knowledge management, far capire agli imprenditori l'importanza della formazione nell'economia della conoscenza (**20**)
3. Fare della formazione turistica un unico 'sistema' aggregato e di qualità (**13**)
4. Investire di più nell'alta formazione manageriale per formare nuovi manager e adeguare le competenze di quelli che già lavorano (**10**)
5. Attuare dei programmi di formazione specifici per preparare la manodopera straniera (**10**)
6. Favorire relazioni e collaborazioni tra università e imprese, la formazione universitaria deve essere più aderente alla realtà (**10**)
7. Conoscere il reale fabbisogno delle imprese e mappare le competenze delle diverse professioni turistiche (**9**)
8. Creare una scuola nazionale di formazione turistica a livello statale o un politecnico del turismo (sede a Rimini) (**5**)
9. Promuovere e sostenere corsi di formazione tecnica in particolare su: lingue straniere, informatica, web management, commerciale e marketing (**9**)
10. Favorire un maggiore decentramento delle sedi della formazione, per non penalizzare le PMI sui costi (**3**)
11. Potenziare e migliorare il sistema della scuola secondaria superiore e le scuole alberghiere (**3**)
12. Aumentare le attività di ricerca e il numero delle borse di studio per i giovani, far crescere nuovi talenti sul territorio per rinnovare la creatività (**2**)
13. Sostenere il progetto dei poli-tecnici (**1**)
14. Migliorare e rendere più trasparenti le politiche di accreditamento degli enti di formazione e quelle di valutazione di formatori e dei contenuti della formazione (**1**)

## Come migliorare il rapporto con il **sistema della formazione e i suoi responsabili?** → (b)

### Alcuni commenti:

- *"Sostenere programmi di formazione on the job: certe competenze si acquisiscono solo lavorando e non sui banchi di scuola ..."*
- *"Le aziende non investono in formazione e del resto la formazione si cura poco di quello che serve davvero alle aziende. Sia domanda che offerta poi sbagliano approccio: la formazione non è un'esperienza una tantum, ma un processo continuo e permanente e come tale deve essere proposto alle imprese"*
- *"L'approccio del Knowledge management alla formazione fornisce un buon supporto perché trasformano la conoscenza tacita in conoscenza esplicita analizzando non le soluzioni ai problemi ma il "come" si arriva a alla soluzione. In futuro non esisterà più un luogo della formazione, la parola "corso" sparirà, la formazione sarà fatta da una pluralità di luoghi, strumenti, strategie e soggetti che interverranno nel processo formativo contribuendo a dare vita a un modello di formazione esperienziale"*
- *"La formazione turistica tecnico- professionale è di buon livello. Manca invece un sistema di formazione manageriale per creare le nuove competenze che servono per passare dall'impresa a conduzione familiare all'impresa turistica strutturata e organizzata"*
- *"Creare nuove figure e competenze che sappiano affrontare il cambiamento in atto e che sappiano integrare la gestione imprenditoriale con le competenze di marketing territoriale"*
- *"I rapporti con l'università per progetti di master integrati sono stati una tragedia, anche l'università ha puntato solo ad acquisire risorse, non ha dato nulla, è a dir poco disinteressata, è autoreferenziale e prevenuta"*
- *"La Facoltà di Rimini deve cambiare registro. Cresce il numero degli iscritti perché è troppo lassista. È risaputo da tutti che laurearsi è facile e per questo arrivano anche dal resto d'Italia. Gli stessi docenti ne sono consapevoli e c'è un turnover incredibile ..."*
- *"L'università è completamente scollegata dalla realtà, non hanno mai visto un turista e nei loro programmi non trova spazio neppure la parola ospitalità"*
- *"Fare di Rimini il "Polo dei saperi turistici" riconoscendo al territorio la forte rilevanza, concentrazione e diffusione delle competenze di settore"*
- *"La formazione regionale per il turismo va riorganizzata pensando che cosa è oggi il turismo. È necessario individuare le specificità e le eccellenze dei territori e costruire poli-tecnici che dal percorso di istruzione superiore accompagnino i giovani fino all'alta formazione e garantiscano l'accesso alla formazione continua (a Rimini l'eccellenza è il turismo, a Bologna Modena e Reggio Emilia la meccanica, a Modena il biomedicale e i presidi chirurgici e così via). Come previsto nel nuovo POR 2007-13 della RER, i poli-tecnici sono consorzi che abbracciano compiti statali, degli enti di formazione, dei centri di ricerca, etc. e che con un ruolo di agenzia sviluppano percorsi di istruzione ad hoc evolvendo quanto parzialmente veniva fatto dagli FTS del POR precedente"*

## Valutazioni sul sistema della formazione

### 5 COMMENTI POSITIVI

1. "Sovrabbondanza a tutti i livelli, quantità e qualità assolutamente adeguate, dalla scuola dell'obbligo fino al post lauream"
2. "La Regione sta lavorando bene, in particolare per la formazione dei quadri, ma ha accentratro troppo l'offerta formativa"
3. "La formazione attualmente erogata è aderente alle esigenze del territorio La formazione continua è demandata ad associazioni di categoria. Ad esempio il CNA eroga corsi di lingua e informatica. Secondo i nostri dati sono abbastanza seguiti"
4. "Giudizio positivo su offerta formativa, ma si potrebbe fare di più".
5. "C'è un sistema molto articolato ed equilibrato che punta molto sulle province. C'è un rapporto costante tra assessorato provinciale al turismo e quello alla formazione. La Regione rispetta questa autonomia. In formazione si spende molto e con buoni risultati"

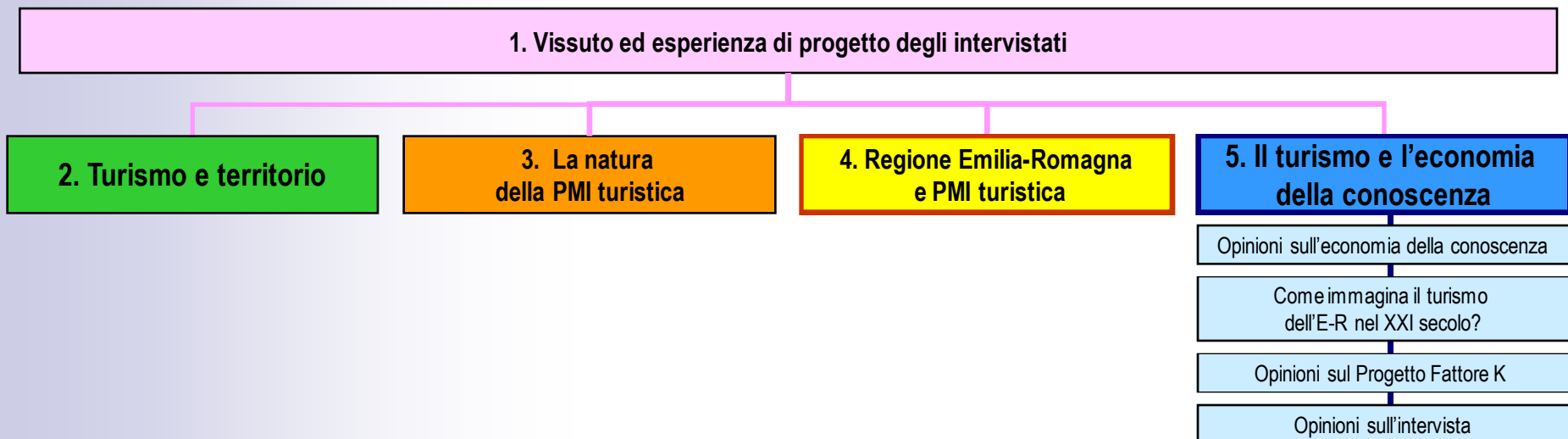
### 8 COMMENTI CRITICI

1. "La formazione in questo territorio è ancora all'anno zero. C'è una forte frammentazione dell'offerta formativa che non consente di fare massa critica. Bisogna ragionare su scala europea. La formazione tecnica va bene, mentre per l'alta formazione non c'è un sistema in grado di assorbirla: si laureano in scienze turistiche e trovano lavoro come portiere di notte"
2. "Formazione e turismo sono due mondi che non si ascoltano. Il mondo dell'offerta non sa di cosa ha bisogno la domanda e la domanda non se ne fa nulla di quello che viene offerto, perché l'offerta è sottodimensionata strutturalmente e organizzativamente, quindi la domanda non cerca manager ma figure operative"
3. "I fondi della formazione continua sono andati alle associazioni di categoria, non si capisce come, c'è omertà"
4. "La formazione nel turismo non ha dato risultati apprezzabili. Sono corsi passatempo che non coltivano mestieri specifici"
5. "Il sistema turistico della Regione è cresciuto a prescindere da una specifica offerta di formazione tecnica, per spontaneismo o emulazione di altri modelli. Oggi il mercato è diverso, al turismo tradizionale si sono aggiunte altre forme di turismo che richiedono nuove e più elevate competenze"
6. "Per le nostre esigenze c'è una risposta formativa assolutamente inadeguata"
7. "In pratica il sistema della formazione per il turismo va buttato giù e rifatto"
8. "Esiste uno scollamento totale tra il mondo della formazione e quello del turismo"



## RISULTATI

# 5. Il turismo e l'economia della conoscenza



## Cosa pensa dell'assunto "Il miglior investimento è quello nella conoscenza – Le imprese che investono in knowledge assets sono le più competitive nel mercato"?

- **43** stakeholder sono assolutamente o molto d'accordo
- **43** sono d'accordo o abbastanza d'accordo
- **4** sono non completamente d'accordo o incerti
- **1** non risponde

### Alcune motivazioni:

- *È il nostro futuro, deve essere strumentale all'innovazione del sistema e dei servizi*
- *È in assoluto l'investimento più importante e questo vale non solo per il turismo. Siamo stati bravi e potremo esserlo ancora perché abbiamo sempre investito molto sull'innovazione, la ricerca, la formazione e dobbiamo continuare in questa direzione*
- *È necessario investire sul capitale umano, su come lo si forma e su come lo si trattiene nel territorio*
- *Perché crea ricchezza diffusa*
- *Perché è indispensabile impadronirsi dei meccanismi e delle capacità di ragionamento.*
- *Perché formazione permanente degli adulti significa più spessore e più futuro*
- *Servono nuove competenze di governance: all'interno delle strutture e delle organizzazioni anche pubbliche e verso gli operatori. Verso l'interno è doveroso capitalizzare le consulenze che il pubblico finanzia introiettando le conoscenze, garantendo continuità ai saperi e radicando nuovo know how nella P.A. Verso l'esterno: è necessario alzare la competitività dei territori garantendo nuove competenze ed esaltando le specializzazioni; servono nuove relazioni con i privati, accrescendo la competenza di cultura d'impresa nel pubblico e favorendo l'interesse del pubblico e del privato insieme.*

## Come immagina il turismo dell'Emilia-Romagna nel XXI secolo? Qual è la sua visione? → **12** modelli

1. Turismo che salvaguarda e valorizza l'ambiente (indicato da **16** stakeholder su 91)
2. Un turismo legato al territorio capace di proporre un'offerta integrata e unica, che salvaguarda e valorizza la sua identità (**15**)
3. Turismo più accessibile e a misura d'uomo, più 'glamour', meno nevrotico, più sicuro e più attento alle esigenze e vocazioni del turista (**14**)
4. Un turismo di qualità, con servizi ricettivi migliorati e potenziati, integrato con l'offerta dell'entroterra e i turismi di nicchia per creare un'offerta all season (**14**)
5. Un turismo autentico, da "wellness valley", una filosofia di vita con al centro la persona: l'Emilia-Romagna come territorio del vivere bene (**9**)
6. Un settore economico riconosciuto per la sua reale importanza economica, efficiente e non frammentato, organizzato secondo logiche di tipo industriale (**7**)
7. Un turismo con un sistema di relazioni più evoluto, gestito in modo più unitario e consapevole, senza campanilismi e capace di superare i confini amministrativi (**5**)
8. Forte sviluppo dei turismi tematici: enogastronomico, congressuale e d'affari, culturale, scientifico, eventistica (**5**)
9. Sistema turistico incentrato sulla costa e il mare ma capace di proporre nuovi prodotti (**3**)
10. Senza cambiamenti rispetto al modello attuale grazie anche all'alto tasso di fidelizzazione della clientela degli anni passati (**3**)
11. Un turismo in grado di far fronte alle difficoltà, cogliere le opportunità e adattarsi ai cambiamenti del mercato (**2**)
12. Un turismo autentico che sappia valorizzare il made in Italy (**2**)

## Aveva già sentito parlare del progetto Fattore K?

- **71** No
- **18** Sì
  - 5** Tramite la Regione Emilia-Romagna (Servizio Turismo e Assessore Pasi)
  - 2** Partecipazione al seminario del 24 gennaio 2007 in Regione
  - 2** Tramite il sito web
  - 1** Partecipazione all'incontro stampa del 3 aprile a Roma
  - 1** Tramite Confindustria
- **2** Non rispondono
  - **Che cosa ne pensa?**
    - 39** Molto utile, interessante, importante
    - 8** Condivido pienamente l'approccio
    - 5** Valutazione assolutamente positiva
    - 1** Coraggiosa
    - 1** Eccellente
    - 1** Fondamentale

## 7 opinioni su Fattore K

1. Approccio originale, che mette insieme **per la prima volta turismo ed economia della conoscenza** (indicato da **9 stakeholder** su 91)
2. Può contribuire a **orientare la strategia turistica** della Regione (**6**)
3. Fornirà nuovi **spunti di riflessione** per poter affrontare il futuro (**6**)
4. Permette **l'ascolto e il confronto** di opinioni, esigenze e richieste dei rappresentanti del sistema turistico regionale (**5**)
5. Parte da una **analisi delle esigenze** del sistema e fornirà un patrimonio prezioso di dati e informazioni su cui riflettere (**5**)
6. È un contributo rilevante per lo **sviluppo delle PMI turistiche** (**3**)
7. Molto importanti i **confronti con altre realtà** e sistemi turistici di successo (PACA e Catalogna) (**3**)

## Che cosa pensa di questa iniziativa di ascolto?

- **33** stakeholder dicono Interessante
- **33** Piacevole
- **18** Molto utile
- **7** Positiva
- **5** Articolata, completa, mirata, ricca di spunti
- **3** Gradevole e appassionante
- **3** Stimolante
- **2** Importante
- **2** Buona
- **2** Coinvolgente
- **2** Divertente
- **1** Confortante
- **1** Gratificante
- **1** Istruttiva
- **1** Simpatica

### ALCUNE MOTIVAZIONI

- “Un colloquio come questo mi ridà senso, perché mi permette di ricostruire e recuperare, è un atto di ricognizione, una nuova disponibilità di segmenti di vita. E’ stata gratificante”
- “In previsione del lavoro su STL della nuova LR 2/07”
- “Per migliorare la fase del confronto. Bisogna vedere come si tradurranno queste interviste in progetti concreti.”
- “Ben vengano queste cose, i politici fanno prevalentemente auto-celebrazioni non bilanci reali”
- “C’è ascolto e capacità di sintesi e può aiutare a orientare meglio il lavoro delle istituzioni”
- “È stata una chiacchierata molto libera, ho detto quello che penso, ho apprezzato il fatto che ci si può sentire bene”
- “Ha dato ordine alle cose a cui pensavo da tempo, mi ha permesso di riordinare le idee: siamo troppi spinti dall’agire, dobbiamo riprendere a pensare di più”
- “Mi ha permesso di fare delle puntualizzazioni che non avevo potuto fare con nessuno”
- “Mi pare di aver guadagnato del tempo e non di averlo perso....”
- “Piacevolmente sorpreso e orgoglioso l’essere considerato tra i 100 più importanti stakeholder del turismo regionale”
- “Serve a comunicare che un sistema amministrativo ha iniziato un discorso di introspezione e verifica dell’operato per capire se possono esserci miglioramenti”
- “Siamo sulla strada buona. Ma il progetto non deve rimanere solo una dispensa. Il taglio delle domande è orientato alla costruzione di un sistema. La Regione ha un grande pragmatismo, quindi nutro la speranza che i risultati dell’indagine saranno applicati”

## TEAM del Progetto FATTORE K – Emilia-Romagna

### ■ Capi progetto

- Giuseppe Giaccardi
  - Direzione e coordinamento, gestione dei rapporti
- Lidia Marongiu
  - Comunicazione e testi , gestione dei rapporti
- Andrea Zironi
  - Ricerche ed elaborazioni, gestione dei rapporti

### ■ Interviste – data entry - ricerche di base

- Stefania Derudas (responsabile)
- Massimo Fresu
- Maria Monti

### Segreteria organizzativa

- Consuelo Varsi



**GRAZIE  
DELL'ATTENZIONE**

**FATTORE** 

Progetto, modello, elaborazioni, azioni e metodologia sono un prodotto originale  
dello **Studio Giaccardi & Associati – Consulenti di Direzione**  
© *All rights reserved, Alghero (SS), giugno 2007*

**Studio Giaccardi & Associati – Consulenti di Direzione** - Italy – 07041 Alghero (SS) via Carlo Alberto, 70  
Tel/Fax: +39 079 983312 – 079 9733064 - E-mail: [info@giaccardiassociati.it](mailto:info@giaccardiassociati.it)