Piano del turismo

della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia

2014-2018

INDICE DEL PROGETTO

INDICE DEL PROGETTO **2**
I. Introduzione e background **4**
Obiettivi del progetto 4
Contesto di applicazione 4
Processi di sviluppo turistico 4
II. Analisi di competitività **5**
2.1. Analisi delle strategie attuali e passate 5
2.2. Analisi della competitività turistica regionale 5
2.2.1. Analisi statistica 5
2.2.2. Accessibilità territoriale 8
2.2.3. Accoglienza 9
2.2.4. Animazione 10
2.2.5. Attrattività 11
2.2.6. Availability commerciale 12
2.2.7. Analisi web 13
2.2.8. Analisi dell'attuale sistema di destination management 17
2.2.9. Analisi del tessuto imprenditoriale 19
2.2.10. Analisi SWOT 21
III. PIANO STRATEGICO **22**
Le sfide del Friuli Venezia Giulia 22
1. Sfida per la crescita e per lo sviluppo turistico sostenibile 22
2. Sfida per la creazione di nuovi prodotti turistici 23
3. Sfida per la trasversalità dei settori e destinazioni 23
4. Sfida per la governance 23
5. Sfida per l'eccellenza 23
I principi strategici 24
Nodo geostrategico fra Italia ed Europa 24
Richezza di patrimonio e identità plurale 24
Gestione sinergica e trasversale 24
Cooperazione fra attori 24
Vision, Mission & obiettivi 25
Strategia generale 26
Coerenza con le strategie antecedenti 26
Coerenza con la strategia europea 26

Coerenza con le politiche turistiche del futuro 26
Strategia di sviluppo turistico territoriale 26
ASSE 1 - DESTINATION MANAGEMENT 29
Analisi 29
Obiettivi 29
La strategia 29
MISURA 1 – Creazione di Reti di Imprese per prodotto turistico 30
MISURA 2 – Ristrutturazione dei rapporti con il territorio 37
MISURA 3 – Servizi agli operatori 45
MISURA 4 - Supporto agli operatori per gestione fondi europei 46
MISURA 5 – Formazione ed altre iniziative 48
ASSE 2 - DESTINATION MARKETING 51
Analisi 51
Obiettivi 51
La strategia 51
MISURA 1 - Piano Prodotti turistici e Piano di Promocommercializzazione 55
MISURA 2 - Ristrutturazione del sistema di Informazione ed Accoglienza Turistica 76
MISURA 3 - Promozione 81
MISURA 4 - Strategia di comunicazione offline 89
MISURA 5 - Strategia di comunicazione online 94
Conclusioni e GANTT 101

I. Introduzione e background

Obiettivi del progetto

Il presente Piano del Turismo 2014-2018 del Friuli Venezia Giulia intende indicare le linee per uno sviluppo turistico della Regione a lungo termine. Partendo da un'approfondita analisi territoriale che ha evidenziato i punti di forza e le debolezze dell'attuale modello di marketing e management turistico regionale e da un'analisi del contesto generale dell'offerta e del sistema turistico locale, il presente Piano del Turismo delinea le linee strategiche quinquennali che permetteranno alla Regione di incrementare il proprio turismo e la redditività del tessuto imprenditoriale.

Contesto di applicazione

Il mercato turistico attuale è sempre più dinamico e le evoluzioni sempre più rapide, sia in termini di domanda, di esigenze e di richieste del turista sia in termini di modalità di ricerca di informazioni, di prenotazione e di ispirazione, di strumenti e canali, di fruizione del territorio e delle risorse, eccetera. Il turismo oggi è dinamico e "liquido", complesso e soprattutto è sempre più orientato al web, al *mobile*, ai social media, all'esperienza, all'emozione e alla tematizzazione più che al territorio e alle risorse in sé. Nei prossimi cinque anni è ipotizzabile un orientamento ancora più forte verso la tematizzazione, la riduzione della permanenza nelle destinazioni, l'incremento della frequenza dei viaggi, la ricerca dell'esperienzialità delle attività e delle modalità online (social, *mobile*). In questo contesto, il territorio e le risorse non rappresentano più la "reason why", ossia la motivazione di soggiorno, e risultano efficaci solo quelle attività di comunicazione e promozione turistica in grado di mettere in evidenza l'aspetto differenziale e il valore aggiunto di una destinazione rispetto alle altre.

Processi di sviluppo turistico

In un contesto come quello attuale è necessario che le strategie di sviluppo turistico e di marketing territoriale siano sufficientemente flessibili, di ampio respiro e con una visione innovativa per avere successo: il Friuli Venezia Giulia non deve solo essere al passo con i tempi ma deve anticipare la domanda. L'offerta deve essere strutturata in modo tale da mantenere lo stesso livello di competitività nel tempo. Un'impostazione rigida, stabilita *una tantum* e poi mantenuta nel tempo a cascata non è adeguata al mercato turistico attuale e futuro.

II. Analisi di competitività

2.1. Analisi delle strategie attuali e passate

A partire dal 2002, la Regione Friuli Venezia Giulia ha avviato un processo di ristrutturazione con l'applicazione della legge quadro. Prima di allora, la realizzazione delle strategie di sviluppo turistico era demandata ai singoli territori e questo aveva provocato uno sviluppo poco equilibrato del turismo nella Regione, a favore per esempio di località balneari, quali Grado e Lignano Sabbiadoro, e a svantaggio di altre zone che avevano una vocazione meno turistica. Fino al 2005, la Regione ha vissuto un periodo di ristrutturazione della governance tuttavia senza sviluppare una strategia turistica complessiva regionale a lungo termine, cristallizzandosi così su un turismo di tipo ricettivo-passivo, caratterizzato da flussi turistici autonomi, che non necessitava di forti investimenti comunicativi o commerciali.

Dal 2005 al 2008, la strategia turistica regionale invece ha puntato su un posizionamento del Friuli Venezia Giulia come meta ideale per le famiglie e per gli short break tematici. La vision era incentrata sulla sicurezza come valore primario e l'offerta era focalizzata sulla "pacchettizzazione" e promocommercializzazione dei prodotti turistici, oltre che sulla garanzia di numerosi servizi a disposizione del turista.

Dal 2009 al 2013, la strategia turistica regionale ha quindi puntato su un posizionamento del Friuli Venezia Giulia come meta ideale per gli eventi. La vision era incentrata sul valore del divertimento e dell'intrattenimento e la comunicazione si basava sull'utilizzo di strumenti e canali online innovativi, adeguati al target di riferimento. La strategia di posizionamento come meta di eventi ha determinato inoltre in termini di marketing la realizzazione di numerose campagne singole, molte delle quali conseguite con strategie di co-marketing. In questo periodo, l'offerta di prodotti è passata in secondo piano.

Successivamente, la crisi economica, tutt'ora in atto, ha determinato una certa debolezza turistica regionale nei confronti di tutti i mercati, sia nazionali sia internazionali, soprattutto in prospettiva di lungo termine, debolezza aggravata anche dall'adozione nel breve periodo di strategie distinte che sicuramente hanno contribuito a creare una certa confusione nella mente del turista. Inoltre, il Friuli Venezia Giulia nel suo complesso, come regione, ha da sempre sofferto una ridotta notorietà come destinazione turistica: in questo senso, è quindi necessario identificare un posizionamento da adottare nel lungo termine, in grado di sedimentarsi nella mente del turista e venire così facilmente riconosciuto.

2.2. Analisi della competitività turistica regionale

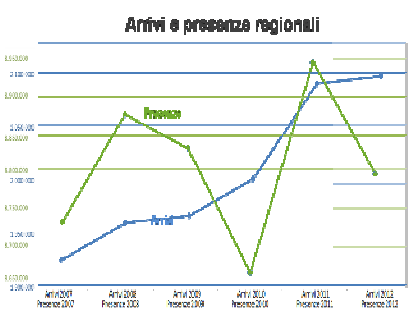
2.2.1. Analisi statistica

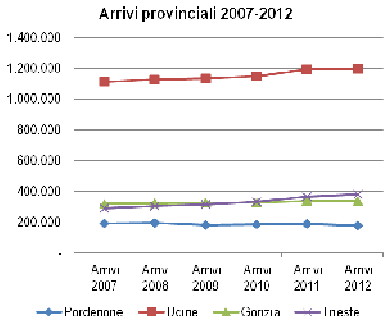
Metodologia di analisi adottata

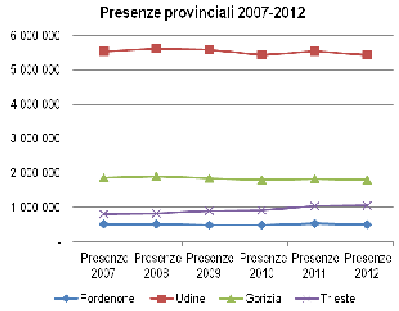
L'indagine dei flussi turistici del Friuli Venezia Giulia è stata condotta attraverso un'analisi da back office dei dati statistici reperiti sul sito ufficiale dell'Istat sia a livello regionale sia a livello provinciale e sulla pubblicazione Regione in Cifre 2012, Regione Friuli Venezia Giulia.

Analisi e Risultati

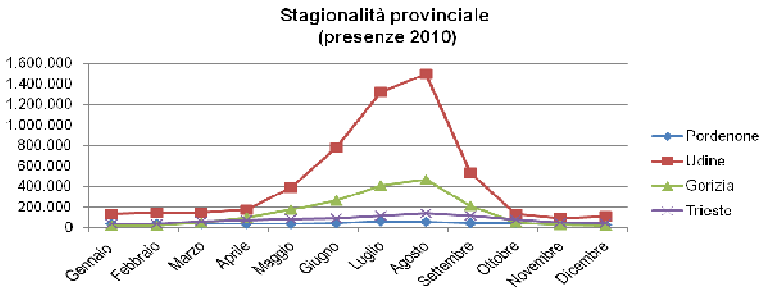
Nel 2012 il turismo regionale ha registrato 9 milioni di presenze per un giro d'affari di 2,9 miliardi di euro. Il turismo pesa per il 9.66% sul PIL regionale (dato in crescita rispetto al 2011) e gli occupati del settore turistico (ristoranti ed alberghi) sono stimati sulle 35.000 unità. Gli arrivi in Regione mantengono trend di crescita dal 2007 mentre nel periodo precedente era presente una fase di crisi. Le presenze sono altalenanti ma in calo dal 2008 al 2010 e dal 2012. La differenza è probabilmente determinata dall'incremento di arrivi dei crocieristi a Trieste. Sorprende il calo dal 2009 al 2010, con oltre 200.000 presenze in meno.





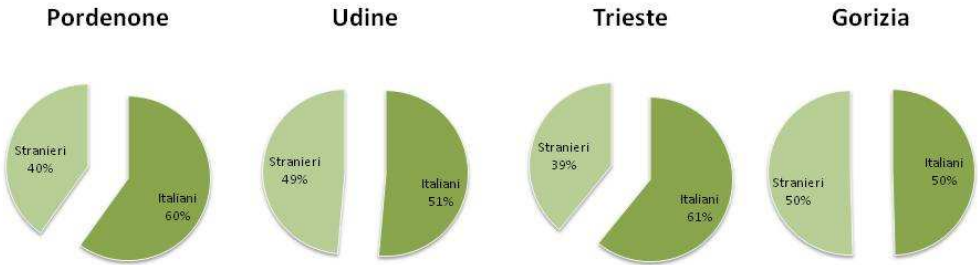


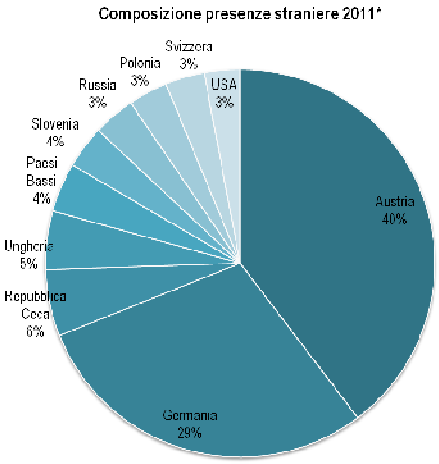
Il comparto turistico del Friuli Venezia Giulia sta facendo i conti con un cambiamento di tendenza da parte del mercato e con l'irruzione di nuovi competitor, in particolare per il turismo balneare. Trieste ha subito una riduzione del flusso di turisti d'affari e congressuali a causa della crisi economica che condiziona l'attività delle imprese e per limiti endogeni legati alle problematiche di sfruttamento della sede congressuale. A livello provinciale, si presentano due situazioni differenti: la provincia di Udine è quella trainante (per il turismo balneare e per l'enorme importanza di Lignano Sabbiadoro come attrattore) mentre tutte le altre evidenziano livelli nettamente inferiori di flussi turistici. Si osservano difficoltà di posizionamento più marcate per le province di Trieste e di Pordenone. Per ciò che concerne la permanenza media Udine e Gorizia raggiungono rispettivamente i 5 e i 6 giorni con tendenze alla riduzione mentre Pordenone e Trieste non superano i 3 giorni ma registrano trend positivi.



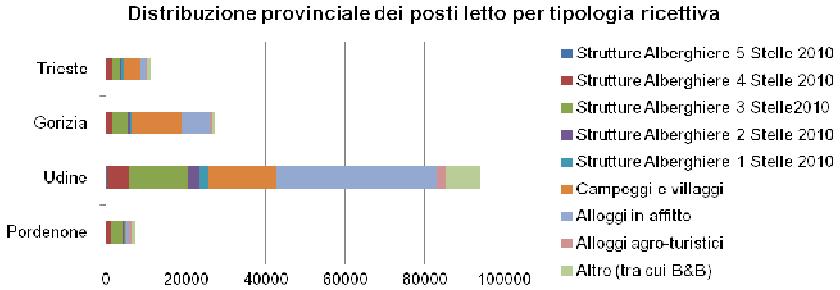
Il predominio del prodotto balneare emerge anche dall'analisi relativa alla stagionalità delle presenze, soprattutto per le province di Udine e Gorizia. In particolare, Udine non registra un picco invernale nonostante la presenza dell'arco alpino. La mancanza di un picco estivo per Trieste invece evidenzia, da un lato, uno sfruttamento delle coste prevalentemente ad opera dei residenti e, dall'altro, il limite della vicinanza con l'Istria. Nonostante la sua notorietà, Trieste inoltre manifesta una certa difficoltà a posizionarsi come destinazione turistica.

Buona la componente di turismo straniero per tutte le province del Friuli Venezia Giulia con l'Austria e la Germania come mercati principali (70% delle presenze). Dato che le spiagge di Grado e Lignano Sabbiadoro sono da sempre lo sbocco naturale di questi mercati, il sistema turistico regionale ha goduto della presenza di una domanda fidelizzata, senza avvertire quindi l'esigenza di sviluppare attività di commercializzazione e marketing specifiche per posizionarsi in altri segmenti o mercati.





Complessivamente il livello qualitativo dell'offerta turistica ricettiva del Friuli Venezia Giulia è di tipo medio e medio basso. L'offerta ricettiva si concentra su un'unica provincia, Udine, che detiene quasi l'80% del totale delle strutture ricettive e il 67% dei posti letto regionali.



La capacità ricettiva di tipo alberghiero si concentra in strutture di categoria media. La ridotta presenza di agriturismi e B&B, strutture adeguate al territorio rurale, caratterizza solo alcune aree della Regione, in controtendenza rispetto al resto del territorio nazionale che registra una crescita continuativa di questa tipologia ricettiva.

Conclusioni

Il Friuli Venezia Giulia presenta difficoltà a diversificare i mercati di provenienza e una dipendenza dal turismo di prossimità. La dipendenza dai Paesi di lingua tedesca, storicamente generatori di grandi flussi, ha posto la Regione in una condizione di debolezza, soprattutto quando questi mercati hanno iniziato a ridurre le presenze. Uno dei problemi principali del settore è la forte stagionalità cui si unisce la difficoltà di applicare economie di scala che ne compromettono la competitività e la redditività turistica. I prezzi medi delle strutture ricettive sono mediamente concorrenziali ed omogenei a livello regionale, anche se risultano poco più alti per Trieste e Gorizia. La redditività media del sistema turistico regionale sta peggiorando per l'incapacità di creare un'offerta a valore aggiunto differenziata rispetto ai competitor e per la scarsa attitudine promocommerciale degli operatori. Per le condizioni generali del mercato, essi si trovano costretti ad utilizzare la leva del prezzo come unico strumento di marketing, incrementando i costi e la propria dipendenza dagli intermediari. È necessario diversificare e tematizzare l'offerta, cercando di sviluppare altre tipologie di turismo e prodotti, oltre al balneare, che permettano di destagionalizzare e attuare operazioni di promocommercializzazione dirette ad un mercato più ampio.

2.2.2. Accessibilità territoriale

Metodologia di analisi adottata, analisi e risultati

L'indagine sull'accessibilità territoriale è stata effettuata da back office e con visite presenziali, analizzando l'accessibilità stradale, ferroviaria, aerea e la mobilità interna.

ACCESSIBILITÀ FERROVIARIA	Sull'asse est-ovest, il Friuli Venezia Giulia non è collegato con l'alta velocità (né FFSS né NTV) risultaldone penalizzato e compromettendone l'accessibilità. I treni regionali hanno una frequenza media di 21 corse giornaliere ma con forte disparità in base alle tratte. I collegamenti regionali con Venezia sono spesso sovraffollati. La Regione ha preso accordi con il Land Carinzia per istituire un collegamento transfrontaliero tra Udine e Villach (progetto MI.CO.TRA); dalla Slovenia c'è un unico treno, di cui non si trovano informazioni on-line.
ACCESSIBILITÀ AEREA	L'aeroporto di Venezia è quello principale ed è ben connesso via strada e via shuttle bus con Mestre. L'aeroporto di Treviso opera con low cost ed è collegato con bus di linea con Treviso e Mestre. I voli hanno orari adeguati per gli short break da Amsterdam, Maastricht, Brema, Dusseldorf, Francoforte, Londra, Kiev, Lvov, Skopje, Timisoara, Breslavia, Bucarest, Charleroi, Beauvais, Bilund e Oslo. I voli da Stoccolma, Marsiglia, Leeds, Budapest, Chisinau, Cluj e Praga sono adatti a vacanze settimanali. L'aeroporto di Trieste è collegato con bus navetta a Slovenia e Croazia e con mezzi pubblici con le località regionali. Vi opera, principalmente in estate, Ryanair. Con l'attuale programmazione è difficile sviluppare proposte short break da Bruxelles, Dusseldorf, Parigi e Birmingham. Il collegamento AirDolomiti con Monaco è frequente ma costoso, non vi sono collegamenti con Scandinavia, Est Europa e Russia.

ACCESSIBILITÀ	AUTO	Anche se alcune aree regionali non sono raggiungibili via autostrada, in generale i collegamenti autostradali sono buoni. Positiva l'apertura del raccordo con Conegliano e del passante di Mestre. Buona viabilità nelle strade statali anche se spesso nei periodi di grande afflusso turistico sono eccessivamente congestionate.
	BUS	L'accessibilità interna alla Regione con gli autobus di linea è sufficiente, soprattutto verso Trieste. Collegamenti internazionali sono attivi con Slovenia (Sezana, Kozina-Obrov, Lubiana, Aidussina, Postumia), Croazia-Bosnia, Serbia, Bulgaria, Romania e Ungheria.

Conclusioni

Il territorio del Friuli Venezia Giulia presenta due limiti molto forti: la mancanza di collegamenti ferroviari diretti ad alta velocità e il ridotto numero di soluzioni aeree per gli "short break". In aereo, in termini economici, la Regione è discretamente conveniente da raggiungere ma scomoda a livello di tempistiche. In treno, si potrebbero sfruttare i collegamenti ad alta velocità, se non con l'arrivo diretto in Regione, almeno creando collegamenti secondari ma strategici, come avviene ad esempio nella Riviera Romagnola e nelle Marche. È necessario quindi riorganizzare l'offerta e ristrutturarla in modo tale da collegare la Regione con treni ad alta velocità o strutturare collegamenti secondari diretti e veloci; creare collegamenti diretti tra le città minori e le province, specialmente per le aree di mare e montagna; aumentare i collegamenti strategici con altre città europee ed evitare gli incentivi ai vettori aerei di quelle compagnie che invece di promuovere la Regione la sfruttano come accesso all'Istria e alla Croazia.

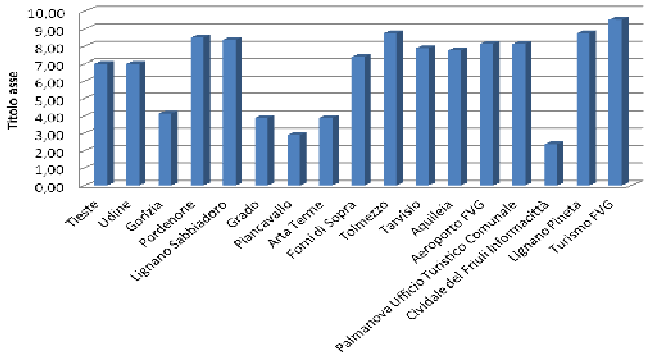
2.2.3. Accoglienza

Metodologia di analisi adottata

Il sistema di accoglienza è stato analizzato attraverso sopralluoghi e con un'indagine "Mystery Client" con l'invio di 32 mail ai 17 uffici regionali (contenuti, lingue e invii temporali casuali). Le risposte sono state poi valutate su scala decimale in base alla tempistica di risposta, alla correttezza della lingua, alla completezza, gentilezza e omogeneità di stile adottato. L'indagine sugli strumenti di accoglienza è stata effettuata da back office su dati reperiti dal sito di TurismoFVG e dai portali turistici istituzionali provinciali.

Risultati

Dall'indagine "Mistery Client", sono emersi i seguenti dati: il tasso di risposta è stato dell'84% (ossia, 27 mail risposte su 32); il punteggio medio dei parametri valutati è stato pari a 6,7/10 (risposte in italiano: 7,2/10, risposte in lingua: 5,8/10). Le migliori performance sono state registrate dal call center TurismoFVG.



Solo il 28% delle mail evidenzia in calce il logo e i contatti degli Info Point; negli altri casi, solo il 37% specifica il nome dell'operatore, il 12% il numero di telefono, il 10% il numero di fax, l'8% l'e-mail e il 5% il sito web di riferimento. Non c'è uniformità di orario di apertura: ogni ufficio presenta periodi, giorni ed orari di apertura diversi. L'accessibilità informativa *onsite* ha evidenziato la presenza di Wi-Fi, gratuito ed illimitato, nelle zone centrali dei capoluoghi e nella maggioranza degli stabilimenti balneari di Lignano Sabbiadoro, previa registrazione; solo Trieste è limitato a 4 ore al giorno. Lo strumento QR Code è utilizzato in modo limitato ai fini turistici, ad eccezione di alcune realtà, come il Castello di Miramare.

Conclusioni

Il servizio di accoglienza dovrebbe migliorare le tempistiche di risposta senza penalizzare la qualità dei contenuti, coordinarsi per avere maggiore omogeneità sul territorio (di orari, di risposta, di materiale, di contenuti e di allegati inviati), migliorare la personalizzazione, la specificità e la completezza dei contenuti (frequente è il rinvio al sito di TurismoFVG), migliorare le risposte in lingua. Se si desidera trasformare i propri turisti in promotori della destinazione grazie alla condivisione, è necessario offrire maggiore copertura Wi-Fi e sfruttare maggiormente le nuove tecnologie e strumenti (QR Code), al fine di offrire un servizio di accoglienza diffuso e continuativo che vada oltre il servizio di ufficio informativo.

2.2.4. Animazione

Metodologia di analisi adottata

L' animazione del territorio è stata valutata da back office in base all'offerta presente di intrattenimento turistico e di iniziative locali. Nello specifico sono stati analizzati gli eventi regionali e locali, le manifestazioni enogastronomiche, le mostre e le esposizioni, gli spettacoli e i concerti.

Analisi e risultati

Gli eventi in grado di attrarre flussi turistici sono la "Barcolana", unico evento in grado di generare ROI, e gli eventi enogastronomici, come "Gusti di frontiera", "Friuli Doc", "Aria di festa", "Ein Prosit" e "Cantine aperte". "Friuli Doc" e "Ein Prosit" si distinguono per l'orientamento ai social media e ai blogger. "Aria di festa" invece è un festival che ha una valenza turistica a medio raggio, grazie alle gite organizzate per l'occasione dalle province e dalle regioni limitrofe. Tuttavia, il ROI turistico di tutti questi eventi è esiguo, se non nullo. Con la nuova strategia "FVG Live" sono stati inoltre organizzati e realizzati una serie di grandi eventi, soprattutto artistici e musicali, per i quali sono stati formulati pacchetti turistici *ad hoc* che prevedono il pernottamento gratuito per chi acquista un biglietto per l'evento in programma.

La Regione si caratterizza per numerosi eventi di animazione territoriale a ridotta valenza turistica, alcuni legati alle credenze popolari e al folklore. Ad oggi, questi eventi sono poco promossi come complemento dell'offerta turistica e non sono messi a sistema per la creazione di proposte tematizzate. Si evidenzia poi la mancanza di gerarchizzazione degli eventi: online il turista non riesce a distinguere facilmente gli eventi di maggiore interesse da quelli di tipo localistico a minore valenza turistica.

Conclusioni

La maggior parte degli eventi organizzati in Friuli Venezia Giulia sono di carattere locale, con dimensioni turistiche limitate e per questo non in grado di generare flussi autonomi di turisti. È necessario quindi gerarchizzare gli eventi: per quelli a maggiore valenza turistica incrementare gli sforzi di comunicazione e promozione mentre per quelli minori di animazione territoriale strutturare l'offerta, in modo tale da valorizzarne gli elementi di autenticità, esperienzialità e collegamento con la cultura regionale.

2.2.5. Attrattività

Metodologia di analisi adottata

L'analisi delle attrattive si è svolta da back office, con sopralluoghi onsite ed interviste agli operatori e ad alcuni enti di gestione. Per valutare l'attrattività delle risorse sono stati analizzati i servizi offerti, gli orari, i prezzi, le attività praticabili, il livello di riconoscibilità e notorietà attuali. L'attrattività è stata valutata su tre livelli (I, II e III), in funzione della capacità di attirare flussi turistici autonomi.

Analisi e Risultati

Il Friuli Venezia Giulia dispone di poche risorse di I livello (in grado di attirare autonomamente turisti, ovvero di rappresentare la "reason why" del viaggio), quali Trieste e il Castello di Miramare e la spiaggia di Lignano Sabbiadoro. Tutte le altre risorse sono di II livello, ovvero di supporto alle risorse di I livello, e di III livello, ovvero accessorie all'offerta principale. L'offerta turistica che affianca le risorse spesso non risponde alle esigenze della domanda. Nello specifico, l'offerta balneare è attrattiva perché ricca di servizi (soprattutto nel caso di Lignano Sabbiadoro) ma non è abbastanza tematizzata e si trova nella fase matura del suo ciclo di vita. Le attrattive culturali si concentrano a Trieste e sono quasi tutte di II livello e gestite in modo autonomo dagli enti, con orari ed aperture non sempre in linea con la domanda e non omogenei sul territorio. Inoltre, l'offerta di servizi collegati alle risorse culturali è limitata. Le principali attrattive naturali sono costituite dal Parco Naturale delle Dolomiti Friulane e da quello delle Prealpi Giulie. Le aree montane permettono di svolgere molte attività sportive, ma la conformazione geografica le rende adatte soprattutto alla fruizione estiva. Il turismo enogastronomico in Italia tra il 2011 e il 2012 è cresciuto di ben il 12%, in controtendenza con l'andamento generale del turismo. In questo senso, l'offerta enogastronomica può rappresentare per il Friuli Venezia Giulia la risorsa leader anche se attualmente non è abbastanza strutturata. I vini e il San Daniele sono le uniche risorse che, se ben organizzate, potrebbero essere considerate di I livello. È assente la ristorazione di altissimo livello ed l'alta qualità dell'offerta media non è oggi un elemento differenziante e di valore.

Conclusioni

La maggioranza delle attrattive sono classificabili come risorse di II e III livello e non possono costituire in sé una motivazione di viaggio. Inoltre, il valore differenziale e distintivo delle risorse non è evidenziato. Di fatto, la ricchezza e la varietà delle risorse presenti permetterebbe uno sviluppo turistico di successo; tuttavia, affinchè ciò avvenga, è necessario ristrutturare le medesime in prodotti e riformulare il "delivering" e la loro comunicazione, in modo tale da presentarle in modo più avvincente e legandole a particolari interessi di nicchia e di micronicchia così da poter essere considerate di primo livello.

2.2.6. Availability commerciale

Metodologia di analisi adottata

L'indagine inerente all'accessibilità commerciale del Friuli Venezia Giulia è stata effettuata sia da back office, sia attraverso interviste ai consorzi e ad altri soggetti. È stata realizzata adottando la prospettiva del turista, ossia utilizzando i suoi stessi comportamenti nella ricerca di soggiorni, offerte e pacchetti.

Analisi e Risultati - L'accessibilità promocommerciale TurismoFVG

Per prenotare una struttura ricettiva tramite il sito ufficiale di TurismoFVG sono necessari 5 click solo per arrivare alla selezione dell'hotel, senza contare quelli necessari in seguito per la compilazione del form. Tramite il sito di TurismoFVG sono prenotabili solo 36 strutture su 668 presenti in Regione, ossia solo il 5,38%. L'Ente propone per tutta l'area regionale 222 pacchetti turistici ad un prezzo medio di 250€. Viene citato il Club Bike Hotels, ma nel sito non si trovano indicazioni specifiche in merito. Esiste invece una pagina dedicata al Club Family Hotels & Campings (17 strutture associate). La FVG Card dà diritto alla gratuità di 56 risorse e alla riduzione del costo di 18 attività o risorse: per visualizzare gli sconti è però necessario entrare nella scheda di ogni singola risorsa, in quanto l'informazione non è presente in un unico elenco. Non è mai indicato il risparmio effettivo per un soggiorno standard.

Analisi e Risultati - L'accessibilità commerciale dei consorzi turistici

Nella Regione ci sono 9 consorzi turistici, dei quali 7 propongono varie tipologie di pacchetti per soggiorni naturalistici, culturali, sportivi, enogastronomici, ma anche attività dedicate a particolari target. La durata dei soggiorni varia dai 3 agli 8 giorni con la formula bed & breakfast o con trattamento di mezza pensione. Nel complesso, si tratta di proposte strutturate secondo un modello statico poco attuale, non flessibile e solo raramente tematizzato. I consorzi permettono di prenotare sia la ricettività sia i pacchetti. 4 consorzi hanno il booking integrato con il sito di TurismoFVG per la prenotazione della ricettività, 1 utilizza la modalità *on request* e i restanti 4 dispongono di motori booking propri, dei quali 2 non funzionanti. Per la prenotazione dei pacchetti, tutti e 7 i consorzi utilizzano la modalità *on request*. Tra i 6 consorzi di tutela e promozione enogastronomica, solo il conzorzio "Movimento Turismo del Vino Friuli Venezia Giulia" propone diversi pacchetti turistici (durata media 2-3 giorni, prezzo medio circa 370€) e 4 diverse escursioni giornaliere (prezzo medio 60€). In tali proposte turistiche però manca spesso la specificazione della struttura ricettiva disponibile e quindi anche della località in cui si alloggia.

Analisi e Risultati - L'accessibilità commerciale delle agenzie di viaggio incoming

In Friuli Venezia Giulia ci sono 12 agenzie incoming che si occupano di organizzare escursioni e pacchetti turistici tendenzialmente per la formula weekend e destinati soprattutto ai gruppi. La maggior parte dei pacchetti offre soluzioni legate all'enogastronomia mentre in misura minore vengono offerte l'arte e

altri prodotti. Si tratta di proposte molto simili tra loro, generalmente costruite per la città e provincia di Trieste. Raramente includono la FVGCard o altri servizi di TurismoFVG.

Conclusioni

Vi è una generale frammentazione della gestione promocommerciale e commerciale dell'offerta, una scarsa trasversalità e collaborazione intra-territoriale, oltre che un'accessibilità commerciale poco "user friendly" resa evidente dai numerosi passaggi necessari per prenotare dal portale regionale. Per non perdere potenziali clienti, è necessario riorganizzare i meccanismi di collaborazione e commercializzazzione in modo da rendere l'offerta più unitaria, coordinata e incisiva. È necessario strutturare più organicamente la proposta della FVGCard, per rendere più visibili e immediate le gratuità e scontistiche a cui dà diritto. È necessario prevedere la promozione congiunta dei pacchetti turistici che ad oggi sono numerosi ma monotematici e molto simili tra loro. Il costo dei pacchetti enogastronomici è alto e quindi è necessario intervenire o sul prezzo o comunicare in modo più efficace il valore aggiunto.

2.2.7. Analisi web

Presenza / visibilità nei motori di ricerca

Metodologia

L'analisi della presenza in rete di Turismo FVG e dei principali partner comprende sia la visibilità e la trovabilità del portale nei motori di ricerca sia la qualità di tale presenza attraverso la correlazione tra chiavi di ricerca e prodotto promosso da parte di Turismo FVG.

Analisi e risultati

Il sito www.turismoFVG.it presenta oggi un'ottimizzazione basica (SEO On-site) che permette sì un posizionamento online e quindi una visibilità soddisfacente per alcune ricerche "generaliste" ma è debole per le ricerche affini alle proposte vacanza. Dalle analisi effettuate con strumenti professionali (SemRush) si evidenzia una buona visibilità per le ricerche su eventi e singole località mentre è molto scarsa per le ricerche legate alla vacanza o al fine settimana, ossia per le ricerche di prodotto. Invece, l'analisi del posizionamento rispetto a determinate parole chiave relative ai prodotti/proposte attualmente promosse da TurismoFVG ha evidenziato situazioni diverse in base alla lingua utilizzata. In italiano, il portale riesce a posizionarsi in 1^ pagina per i prodotti natura/malghe, enogastronomia/San Daniele e Trieste (la parola chiave mare è posizionata in 2^ pagina). La situazione è invece negativa per i prodotti montagna (4^ pagina), per gli eventi e famiglia (oltre la 5^ pagina). In inglese, il portale si trova in 1^ pagina solo per i prodotti Trieste e Club Family. Il nome della destinazione è posizionato in 1^ pagina. In tedesco, si posizionano in prima pagina i prodotti San Daniele/prodotti locali tipici e Trieste.

È migliorabile il posizionamento del brand Friaul e Friaul Julisch Venetien (2^ e 3^ pagina). La situazione peggiora per www.promotur.org che in italiano si posiziona in 1^ pagina solo con il nome del brand ma non per il prodotto montagna o le parole chiave correlate (trekking, escursioni, sport,…).

Conclusioni

In italiano il sito ha buona visibilità per le ricerche di EVENTI e LOCALITA', ma è debole per quelle legate alla VACANZA. Gran parte dei posizionamenti conquistati con le attività SEO sono utili solo per un cliente

che ha già scelto la destinazione, quindi per ricerche con attitudine FIND. Tale posizionamento non permette di soddisfare le esigenze di chi si trova in una fase SEARCH o di ISPIRATION. In sintesi, il sito non riesce ad acquisire nuova domanda e il posizionamento andrebbe ri-ottimizzato, allineando le strategie di SEO con gli obiettivi di marketing. Emerge la necessità di ripensare il sito seguendo una logica meno informativa, per soddisfare le necessità di PRE- VACANZA, ossia ISPIRATION-SEARCH-PLANNING. È necessario lavorare sul posizionamento estero: oggi, data la recessione della domanda del mercato Italia, l'attività di SEO internazionale e di posizionamento dei LOCAL SITE è strategica. Se attualmente in Friuli Venezia Giulia le presenze straniere incidono per il 40% sul totale ciò non trova corrispondenza nel sito, dove invece il 96.19% (SemRush) delle visite sono del mercato Italia.

Reputazione digitale del Friuli Venezia Giulia

Metodologia

La Destination Reputation è costituita dall'insieme di opinioni, giudizi, commenti e raccomandazioni in rete e create dagli utenti relative a una destinazione. Oggi, in virtù del potere e delle caratteristiche della rete, la reputazione è diventata un fattore importante: la percezione e il passaparola che si creano rispetto ad una destinazione possono decretarne il successo o il fallimento. Utilizzando un software semantico e con un affinamento manuale in base ai criteri di rilevanza e frequenza, è stata realizzata un'analisi (campione di 450 conversazioni generate in rete su Blog, Forum, Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Flickr), in italiano, inglese e tedesco, fino al 15/10/2013. Post, commenti e conversazioni sono stati selezionati in base a 5 categorie: destinazione ideale per trascorrere le vacanze, qualità dei servizi a disposizione, valorizzazione delle risorse locali, accoglienza e rapporto qualità/prezzo dei servizi.

Analisi e risultati

Dall'analisi delle conversazioni online è emerso che Lignano Sabbiadoro è la destinazione più citata come possibile meta di vacanza estiva, seguita da Trieste, percepita come un "melting pot" di storia, cultura e bellezze naturali. Il Prosciutto San Daniele non emerge spiccatamente, anche se a livello enogastronomico è il prodotto più citato. Per gli altri prodotti turistici non si trovano conversazioni online di rilievo. Dall'analisi inoltre risulta che in sé la destinazione Friuli Venezia Giulia non è cosi conosciuta neanche nel mercato Italia, dove le citazioni si limitano alle due località turistiche più rinomate, ossia Lignano Sabbiadoro e Trieste (e Udine ma con riferimento specifico al calcio).

Dall'analisi semantica risulta che i servizi in molti casi sono considerati dai turisti non sempre adeguati: le strutture ricettive sono valutate discretamente dagli utenti online. Il turista non è incoraggiato dagli operatori a fruire di servizi diversi da quelli che aveva già in mente di utilizzare e gli utenti spesso effettuano paragoni con il Trentino, la Croazia o con altre aree ad alta vocazione turistica. I turisti inoltre non elogiano l'accessibilità alla destinazione né la mobilità interna, che vengono considerate tutt'altro che agevoli. Un "sentiment" decisamente positivo invece si registra sull'aspetto dell'accoglienza: gli utenti citano spesso "la gente del posto" e le loro tradizioni legate soprattutto all'aspetto rurale.

Conclusioni

In generale esaminando le conversazioni, i commenti e le recensioni online la reputazione è positiva ma in riferimento alle singole località turistiche. Non emergono infatti dati sufficienti per valutare la Brand Reputation del "Friuli Venezia Giulia" inteso come Brand regionale. La Brand Awareness è scarsa ed è necessario effettuare azioni ed investimenti per incrementare la notorietà del marchio "Friuli Venezia Giulia" nel mercato sia italiano sia estero.

Dall'analisi quantitativa inoltre risulta insufficiente il presidio di tutti i canali online così come manca la produzione di contenuti tematici, relativi alle motivazioni vacanza (blog e forum tematici). Anche il numero di mention del brand è ridotto rispetto ad altri competitor. E' necessario quindi definire e sviluppare un'adeguata strategia di content marketing. Dall'analisi qualitativa emerge che la Regione non è riconosciuta come potenziale destinazione turistica né a livello nazionale né internazionale, sia in termini di notorietà sia per attrattività.

Pubblica Amministrazione: Presenza online, Popolarità ed Engagement

Metodologia

L'analisi si è articolata in due fasi: la prima ha preso in esame le strategie web previste per il 2013 nel Piano Strategico Operativo e successivamente attuate e, nello specifico, l'offerta dei siti web turistici istituzionali, esaminandone l'interattività, la navigazione, le funzionalità e la socialità. Nella seconda fase invece sono stati monitorati i dati relativi alla popolarità online dei medesimi siti sui motori di ricerca (Page Rank, Link Popularity) e l'*engagement* generato.

Analisi e risultati

A quasi un anno di distanza dall'attuazione del Piano Marketing 2013 non si possono definire ancora concluse tutte le attività web previste. Devono ancora essere completati alcuni dei 9 portali verticali previsti, le app dedicate, l'area web preposta al Convention Bureau, la promozione della APP "Live itApp", l'installazione di schermi led, ecc. Per quanto riguarda la presenza online della P.A., la navigazione, le funzionalità e la socialità del portale TurismoFVG, nonostante sia presente sui principali social media, presenta carenze informative rilevanti anche se facilmente risolvibili (informazioni e link alle App, comunicazione al cliente di servizi utili come il wi-fi). I canali social italiani di TurismoFVG sono naturalmente i più seguiti; quelli stranieri sono regolarmente aggiornati, con post in lingua abbastanza frequenti, ad eccezione di quelli spagnoli i cui ultimi aggiornamenti risalgono ad inizio anno.

Il canale preferito è Facebook, tranne i russi che prediligono Twitter e Vk. Il meno utilizzato è Google+, ad accezione dei mercati francese e belga che lo preferiscono a Twitter. A un numero più elevato di post non sempre corrisponde un più alto livello di interazione. Il portale di Promotur non è tradotto in lingua e non ha un presidio diretto dei canali social. Per quanto riguarda la popolarità online, Google attribuisce un buon punteggio di PageRank al portale di TurismoFVG mentre risulta migliorabile la posizione del Destination Blog e del sito di Promotur.org. Dall'analisi effettuata sui link in entrata risulta che la maggior parte dei siti che linkano a TurismoFVG sono attinenti: nella maggior parte dei casi l'anchor text non è presente (poiché è utilizzata l'immagine con il logo di TurismoFVG), ma quando è utilizzato è coerente e abbastanza variegato, a prova che si tratta di link naturali e non forzati.

Il PageRank assegnato al campione di siti che linkano al portale TurismoFVG sarebbe da tenere sotto osservazione per mantenere uno standard di qualità il più alto possibile. A livello di *engagement*, come già anticipato, il sito TurismoFVG risponde alle esigenze informative e generaliste sulla Regione ma è carente nella fase di planning del ciclo di viaggio. Promotur, non avendo una presenza sui Social non genera interazioni, ma questo non dovrebbe esimere l'ente dal monitorare le conversazioni degli utenti online, poiché, anche in assenza di piattaforme dedicate, esse in ogni caso sono presenti in rete.

Conclusioni

Il portale Turismo FVG presidia ampiamente e in modo autorevole la rete ma soddisfa solo ricerche informative, di utenti che hanno già scelto la destinazione. Promotur dovrebbe migliorare la visibilità in rete, aumentando il presidio dei canali social e creando pagine *local* per monitorare i mercati esteri. Per migliorare l'*engagement*, che oggi è basso rispetto alle numerose attività realizzate, sarebbe utile sia per TurismoFVG sia per Promotur affinare le azioni di dinamizzazione dei canali Social integrando l'attività editoriale e di marketing con le strategie aziendali complessive. Si evidenzia un netto scollamento tra la comunicazione sul sito e la comunicazione sui Social Media, come se fossero canali indipendenti, in capo ad aziende diverse. La sinergia ed il coordinamento tra i canali owned, ossia propri, è fondamentale per raggiungere risultati soddisfacenti e sfruttare gli effetti della cross-medialità, declinando l'uso in base alla fase del ciclo della vacanza e allineando gli obiettivi di Turismo FVG con i rispettivi canali.

Operatori privati: quanto sono attivi in rete e sui canali social

Metodologia

I parametri per valutare l'attività in rete e sui social degli operatori privati sono: le traduzioni, il booking online, il WI-FI, il responsive web design (versione per smartphone), la presenza sui Social, la presenza di recensioni e link al portale TurismoFVG, le vendite FVG Card e la presenza di link, info utili e app per le categorie più rappresentative e più a contatto con i turisti: ospitalità, enogastronomia, consorzi ed enti di gestione. Per avere un campione rappresentativo è stata fatta una selezione: per l'ospitalità sono state scelte strutture ricettive 3, 4 e 5 stelle, per l'enogastronomia i ristoranti stellati e i produttori di prodotti tipici, tutti i consorzi turistici e i principali enti di gestione.

Analisi e risultati

Gli operatori forniscono informazioni utili all'utente: gli enti di gestione e i consorzi promuovono app gratuite dedicate al territorio, ma spesso i servizi base, considerati standard dai turisti non sono considerati. Molti siti sono tradotti in inglese e in tedesco ma ve ne sono ancora molti solo in italiano. Oltre la metà degli alberghi 4 e 5 stelle e tutti i consorzi permettono la prenotazione online con verifica immediata della disponibilità. Degli alberghi 3 stelle solo 1/3 offre questo servizio, un altro terzo utilizza un sistema *on request* e il restante si affida ancora alla prenotazione telefonica o mail. Sono numerosi gli operatori che non presidiano i canali Social: spesso sono presenti (Facebook e Twitter sono i più utilizzati) ma non lo comunicano sul loro sito ufficiale attraverso le apposite icone e link. Moltissimi operatori non hanno ancora investito nelle tecnologie del WI-FI e nella versione *responsive* dei siti. Sono in minoranza gli operatori che sui loro siti pubblicano le recensioni degli utenti, presentano link al portale TurismoFVG o che pubblicizzano o menzionano la vendita della FVG Card, pur essendo affiliati.

Conclusioni

La situazione attuale dell'offerta web 2.0 degli operatori privati legati all'ospitalità, all'enogastronomia, ai consorzi e agli enti di gestione appare critica. Per colmare le lacune di un sistema turistico non coordinato, in grado di garantire all'utente un'offerta online competitiva e funzionale, è necessario un allineamento generale su quelli che sono i servizi basilari, ormai percepiti come standard dagli utenti. È necessario tradurre i siti web in inglese in modo tale da ampliare il bacino dei potenziali clienti, per tutte le categorie di riferimento così come presidiare i principali canali social per incrementare le occasioni di contatto con precisi target di utenti. Inoltre, è auspicabile l'introduzione delle nuove tecnologie WI-FI e *Responsive* che porterebbe ritorni economici consistenti, oltre che riscontri positivi tra il pubblico. Infine, è necessario che tutti gli operatori controllino le opinioni espresse dai propri utenti online, al fine di migliorare costantemente la propria offerta e creare una positiva interazione con l'utente.

Considerazioni finali

In questi ultimi anni, TurismoFVG ha attuato strategie di web marketing, in particolare con il presidio dei canali social, il destination blog, il coinvolgimento di utenti e opinion leader (selezione dei blogger per caso, romanzo digitale, contest), il sistema booking online ma, nonostante gli sforzi, non ha ottenuto grandi riscontri in termini di notorietà e di interazione degli utenti. Si sono registrati picchi di rumore grazie alle attività social messe in campo ma tale rumore non supportato da un'offerta online adeguata e da proposte segmentate, ossia non ha portato alla prenotazione e pianificazione della vacanza. Il tempo medio di vita dei contenuti generati nei social media è di 3 ore dopodiché tale contenuto perde la sua capacità di raggiungere il potenziale pubblico a cui è diretto e quindi l'adozione di una strategia basata sui social non è sufficiente per raggiungere performance soddisfacenti. È necessario affinare le leve di promozione online con un mix di canali più coerente ai diversi cluster ed un allineamento dei canali più verticale (rispetto a prodotto e target), seguendo così pari passo il *travel journey*.

2.2.8. Analisi dell'attuale sistema di destination management

Metodologia

L'analisi esamina il sistema di management regionale in relazione ai soggetti coinvolti nella governance turistica, evidenziando le relazioni tra soggetti, attività, responsabilità e grado di collaborazione.

Analisi della Regione Friuli Venezia Giulia e di TurismoFVG

L'attuale sistema di destination management vede al centro della governance la Regione Friuli Venezia Giulia che si avvale dell'Azienda Speciale TurismoFVG, quale Destination Management Organization (DMO) dell'intera Regione. L'Assessorato alle Attività Produttive fornisce gli orientamenti strategici al direttore della TurismoFVG, che li adotta coordinando l'operatività dell'ente. Si tratta di un modello di management centralizzato, in cui un unico soggetto, la Regione, orienta e gestisce lo sviluppo del turismo. Questo modello dovrebbe favorire un orientamento strategico unitario degli attori e degli stakeholder territoriali ma ha tuttavia mostrato evidenti debolezze nel limitato contatto con la realtà imprenditoriale locale. TurismoFVG opera con una struttura piuttosto ampia in termini di organico, secondo un'organizzazione di tipo gerarchico su tre livelli (direzione, responsabili e sottoposti) con compiti ben definiti. Le due strutture sono strettamente collegate e pertanto l'operato di TurismoFVG varia notevolmente in funzione degli orientamenti della Regione, come dimostrato dall'adozione di differenti strategie dal 2006 al 2013, che di fatto ha limitato lo sviluppo del turismo nella Regione.

La disponibilità di uno staff formato ricco in termini di risorse umane dovrebbe essere invece un fattore in grado di facilitare l'operatività e quindi l'efficacia delle azioni adottate. Il rapporto con Camere di Commercio, Confindustria, Confcommercio e enti simili è gestito a livello regionale o direzionale da TurismoFVG. I rapporti con i consorzi sono gestiti direttamente dal personale responsabile di TurismoFVG per le attività che li coinvolgono (soprattutto quelle promozionali). Il coordinamento con gli enti di gestione avviene soprattutto con la Regione. I rapporti con le comunità montane, i Gal e gli altri soggetti sono attualmente sporadici e limitati a progettualità specifiche. La Regione, tramite TurismoFVG, per il conseguimento di finanziamenti richiede specifiche progettazioni rientranti nei "Progetti Mirati", talvolta considerate dagli operatori eccessivamente dispendiose in termini di tempo di redazione. L'analisi dei contributi evidenzia spesso la ridotta valenza turistica delle attività oggetto di contributo e la mancanza di un sistema di valutazione del ROI generato da tali sistemi di finanziamento.

Analisi degli enti di gestione

Promotur, Li.sa.gest, Ge.tur e G.I.T. svolgono una importante funzione di dinamizzazzione dell'economia turistica regionale. L'analisi delle loro attività ha però evidenziato un'operato adeguato ai mezzi a loro disposizione ma privo di una strategia di sviluppo capace di fungere da traino per il resto degli operatori del territorio. Lisagest e GIT, per esempio, pur svolgendo il proprio ruolo, non sono stati in grado di adeguare e trasformare la prestazione dei propri servizi e la configurazione della propria offerta in linea con l'evoluzione della domanda. In realtà, offrono servizi indifferenziati ad un turismo di massa.

Promotur, pur avendo sostenuto investimenti importanti che hanno di fatto dotato il territorio di infrastrutture tecniche e di impianti di innevamento di alto livello, non è riuscito a creare un'offerta differenziata per target e a intercettare segmenti specifici. In conclusione, è necessario che questi soggetti strategici per lo sviluppo del turismo nella Regione devono evolvere e trasformare il proprio operato in linea con l'evoluzione della domanda, passando dalla semplice gestione delle risorse alla creazione di prodotti-destinazioni.

Analisi dei GAL

Nella regione Friuli Venezia Giulia sono presenti 5 Gal che hanno il compito di attivare ogni forma di collaborazione ed iniziativa possibile, in grado di favorire e sostenere lo sviluppo ed il potenziamento delle attività economiche, culturali e sociali in genere, con particolare riferimento a quelle agricole, artigianali, turistiche, agrituristiche e dei servizi. Per attuare tali piani di sviluppo locali utilizzano fondi di natura sia pubblica (risorse comunitarie, nazionali e regionali) sia privata (quote dei soci). Tuttavia, hanno una visione strategica più orientata verso le direttive dell'Unione Europea piuttosto che verso quelle regionali, pur essendo ad esse coordinate, grazie all'adozione di PSR e PSL. Essi possono quindi rappresentare potenzialmente un partner strategico per la Regione e TurismoFVG

Le comunità montane

Nella regione Friuli Venezia Giulia sono presenti 4 Comunità Montane che hanno come obiettivi principali la valorizzazione della propria identità, la cura e lo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio e della popolazione di competenza, attraverso una politica generale di riequilibrio e di sviluppo delle risorse attuali e potenziali della medesima, improntata all'autonomia gestionale, alla sussidiarietà ed alla complementarietà fra gli Enti Pubblici e le iniziative private.

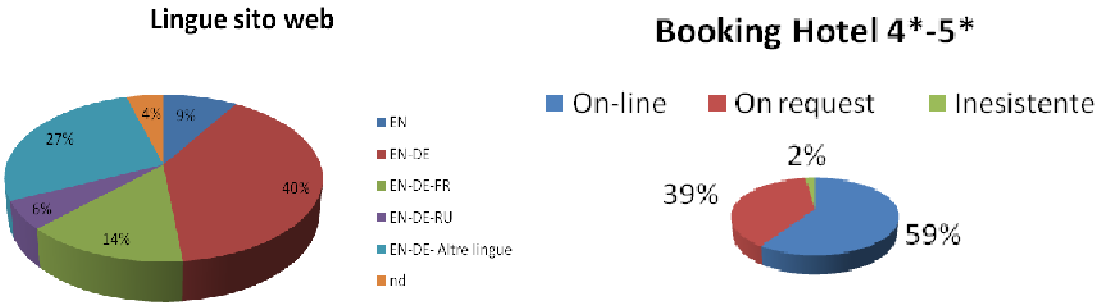
2.2.9. Analisi del tessuto imprenditoriale

Metodologia

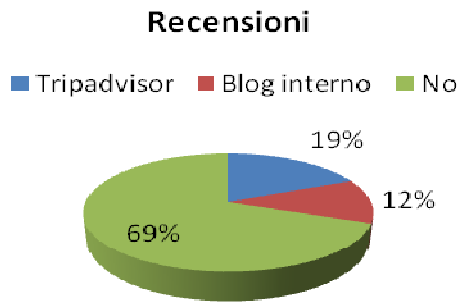
L'analisi ha esaminato il tessuto imprenditoriale, valutando le strutture alberghiere del Friuli Venezia Giulia, in quanto rappresentative della maggiore percentuale di offerta rispetto a tutti gli altri settori. Sono state considerate le strutture di alto livello, in quanto garanti dell'eccellenza dell'offerta regionale.

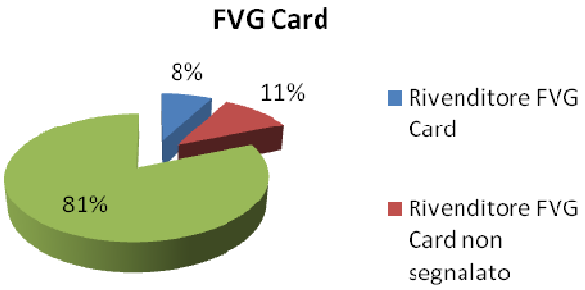
Analisi e Risultati

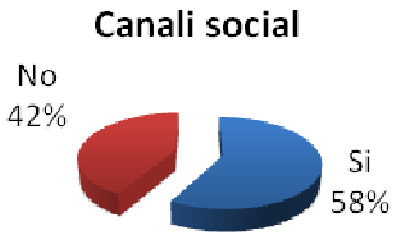
Dalla ricerca effettuata nel portale ufficiale di TurismoFVG risultano 94 Hotel a 4 stelle e 2 Hotel a 5 stelle. È stato possibile però analizzarne solo 91, in quanto due non hanno un sito web, e gli altri non sono presenti nell'elenco. La visualizzazione dei siti degli alberghi in lingua straniera non è ottimale: 13 siti sono tradotti in inglese, tedesco e francese; 5 in inglese, tedesco e russo e 25 in inglese, tedesco e in altre lingue europee. Inoltre, ben 8 siti presentano solo la traduzione in inglese, 36 in inglese e tedesco e infine 4 sono addirittura solo in italiano. Per quanto riguarda il booking, 54 strutture possiedono un proprio sistema di booking on-line, di cui 4 non funzionanti, 35 hanno un sistema on request (form da compilare) e 2 sono prive di un sistema di prenotazione.



Alcuni di questi hotel, precisamente 17, sono rivenditori diretti della FVG Card, ma è stato osservato che solo 7 hanno segnalato questa peculiarità nel proprio sito web, mentre le altre 10 non segnalano da nessuna parte questo servizio. 17 hotel possiedono, nella propria pagina web, un collegamento con il portale Tripadvisor, 11 hotel hanno un proprio blog mentre le restanti 63 strutture non sfruttano nessun *review site* o blog. Solamente 54 strutture utilizzano i canali social a scopo promozionale e commerciale, attraverso i social link, mentre le altre 39 non hanno nessun collegamento.







Nei siti delle singole strutture non è presente il logo di appartenenza ai club di prodotto regionali e in alcuni casi, in quelli aderenti al Club Family, non è evidenziata la tematizzazione del servizio e le scontistiche dedicate alla famiglia e non. Nei siti dei singoli operatori spesso è ancora presente il vecchio logo di TurismoFVG, nonostante esso sia cambiato quasi 4 anni fa.

Conclusioni

Pure essendo il campione solo rappresentativo e non esaustivo della realtà del Friuli Venezia Giulia, l'analisi evidenzia gravi debolezze del tessuto imprenditoriale che risulta poco dinamico, poco aggiornato e poco attento ai trend di mercato e alla domanda del turista. Questo rappresenta un forte limite per la competitività della Regione nei mercati nazionali ed internazionali.

2.2.10. Analisi SWOT

PUNTI DI FORZA	I principali fattori di forza del Friuli Venezia Giulia sono: gli arrivi in costante aumento, una permanenza media stabile per il prodotto culturale, le alte componenti straniere sui flussi, i prezzi mediamente concorrenziali, la ricchezza e varietà delle risorse enogastronomiche di rilievo, le buone risorse culturali uniche e distintive (ma poco valorizzate), la localizzazione geografica (nonostante ora rappresenti una debolezza), la discreta accessibilità territoriale dall'estero ma anche la presenza di un cospicuo numero di linee di finanziamento.
PUNTI DI DEBOLEZZA	I principali fattori di debolezza del Friuli Venezia Giulia sono: le presenze altalenanti, la polarizzazione dei flussi su Udine, la permanenza media in calo (balneare), la forte e breve stagionalità (balneare), la mancanza di stagionalità invernale (prodotto montano invernale poco sviluppato), l'eccessiva e preoccupante dipendenza da mono-mercato (austro-tedesco), la presenza di numerosi mercati a ridotta redditività, la concentrazione di posti letto e strutture sulla provincia di Udine e la ridotta offerta sulle altre province, l'incidenza degli alloggi in affitto, la scarsa valorizzazione di agriturismi e B&B, la dipendenza da mono-prodotto (balneare), l'offerta alberghiera non tematizzata e di basso livello, la scarsa valorizzazione dei prodotti culturale e sportivo (nonostante le potenzialità), un'accessibilità territoriale non ottima per gli italiani, la limitata formazione, la ridotta se non nulla accessibilità dei club di prodotto. Rappresentano delle debolezze anche la mancanza di collaborazione pubblico-privata, l'adozione di differenti strategie turistiche da parte dei vari enti e soggetti operanti sul territorio in modo non coordinato, la visione a breve termine adottata dalla governance nelle strategie di marketing e la ridotta attenzione al ROI, oltre la ridotta dinamicità e professionalità medie dell'imprenditoria friulana.
OPPORTUNITÀ	Le opportunità per la Regione derivano dalla ricchezza di risorse e servizi. La Regione dispone degli elementi "core" dell'offerta ma deve strutturarli adeguatamente. Lo sfruttamento dei fondi europei rappresenta una opportunità per la Regione, se utilizzati strategicamente e con visione a lungo termine. L'apertura verso differenti mercati con maggiori quote è un'ulteriore sfida positiva da affrontare, insieme ad una maggiore tematizzazione dell'offerta, anche ricettiva, facilmente strutturabile e potenzialmente ad alta redditività.
MINACCE	Le principali minacce per lo sviluppo della competitività del turismo in Friuli Venezia Giulia sono rappresentate dalla visione endogena, poco dinamica e flessibile del sistema turistico regionale, dalla riluttanza alla collaborazione e da una radicata cultura individualista. Un'ulteriore minaccia è rappresentata dall'accessibilità territoriale, se la governance non avrà la capacità di intervenire. La riduzione dei fondi delle pubbliche amministrazioni per il settore può minacciare la competitività regionale nel momento in cui i privati non saranno in grado di intervenire autonomamente o di contribuire alle attività di marketing a livello regionale.

III. PIANO STRATEGICO

Le sfide del Friuli Venezia Giulia

Il sistema turistico del Friuli Venezia Giulia è ancorato concettualmente al modello turistico di destinazione, degli anni '80 e '90, focalizzato sul territorio come attrattiva e sullo sfruttamento delle risorse per la costruzione dell'offerta turistica, senza l'offerta di alcun valore aggiunto. In questo senso, Grado e Lignano Sabbiadoro ne sono un chiaro esempio con un'offerta classica e standard di turismo balneare. Si tratta di una concezione turistica stanziale e poco dinamica, dove gli eventi e le attività sono solo funzionali all'arricchimento dell'offerta. Negli ultimi dieci anni, il mercato è cambiato, seguendo l'evoluzione dei turisti, verso una domanda di turismo motivazionale o di prodotto: la destinazione in sé risulta meno importante rispetto alle proposte tematizzate. L'offerta del Friuli Venezia Giulia non è stata in grado di adattarsi a questi cambiamenti.

Oggi, quindi, la sfida che deve affrontare il Friuli Venezia Giulia è il passaggio da un modello di turismo di destinazione ad un modello esperienziale. La Regione deve quindi trasformarsi in una multidestinazione competitiva, in grado di attirare la clientela per la sua ricchezza, bellezza, sicurezza, diversità ed autenticità, comunicando il proprio valore aggiunto e gli elementi di differenziazione. Per riuscire il Friuli Venezia Giulia deve raggiungere un giusto equilibrio fra un turismo "di quantità" e un turismo di "qualità". Infatti oltrepassare la capacità di carico della destinazione andrebbe a minare il principale vantaggio competitivo della Regione, ossia la sua autenticità e la sua ridotta contaminazione.

Allo stesso tempo però il Friuli Venezia Giulia deve incrementare i flussi turistici in modo sostenibile per assicurarsi una redditività turistica sul lungo termine, puntando su tipologie di turismo in grado di generare un reale ritorno economico. La Regione si deve quindi indirizzare verso un turismo in grado di fornire valore aggiunto al territorio e di assicurare la sostenibilità economica, ambientale, culturale e sociale per il futuro. Affrontare questa sfida deve essere l'obiettivo primario della Regione per riuscirvi è necessario intervenire in diversi ambiti, utilizzando strategie specifiche **per la crescita e per lo sviluppo turistico sostenibile; per la creazione di nuovi prodotti turistici; per la trasversalità dei settori e destinazioni; per la governance e per l'eccellenza.**

1. Sfida per la crescita e per lo sviluppo turistico sostenibile

Il poco rispetto del paesaggio, la creazione di posti letto senza valore aggiunto, il mantenimento e l'ammodernamento senza criteri di miglioramento della qualità della ricettività, l'atomizzazione del sistema dei consorzi, la mancanza di collaborazione tra destinazioni, lo scarso collegamento fra prodotti e settori e la dipendenza del settore privato da quello pubblico rendono l'attuale realtà poco sostenibile nel futuro. In Friuli Venezia Giulia, la mancanza di innovazione imprenditoriale e la riconversione turistica delle destinazioni costituiscono un problema diffuso e consistente per la competitività del territorio. I soggetti regionali devono necessariamente e obbligatoriamente collaborare per avviare un processo di trasformazione verso modelli turistici più sostenibili. Oltre all'Assessorato al Turismo, in questa evoluzione devono avere un ruolo anche gli enti gestori delle risorse turistiche più importanti.

2. Sfida per la creazione di nuovi prodotti turistici

Il Friuli Venezia Giulia ha grandi potenzialità turistiche: è ricco di attrattive e di risorse ha un ambiente incontaminato ma la sua offerta di prodotti turistici è di fatto povera, in quanto non sono esperienziali, strutturati, innovativi, competitivi, complementari fra loro; inoltre sono poco vendibili soprattutto sul mercato internazionale. Il turismo balneare, ad esempio, deve migliorare la propria competitività ed attrattività, sviluppando nuove offerte così come le aree montane, dove sono stati sostenuti importanti investimenti.

È quindi necessario avviare un processo, guidato e gestito dalla Regione e dalla TurismoFVG, per la creazione di nuove linee di prodotti turistici, coinvolgendo gli operatori turistici, ed introducendo processi di re-ingegnerizzazione dei prodotti esistenti, innovando quelli con maggiori potenzialità di crescita.

3. Sfida per la trasversalità dei settori e destinazioni

Il turismo del Friuli Venezia Giulia si caratterizza per la sua organizzazione a compartimenti stagni e per la sua mancanza di trasversalità. La Regione deve puntare a diventare una multi-destinazione, dove ogni attività e località del territorio collaborino in sinergia per trasmettere al mercato il **valore aggiunto complessivo**. Il settore della produzione vinicola e dei prodotti gastronomici, per esempio, ad oggi è separato dal turismo mentre dovrebbe essere congiunto. Il Friuli Venezia Giulia ha delle caratteristiche riconosciute dal mercato da utilizzare per rafforzare la competitività di tutti i settori, turistico, enogastronomico, culturale e dei servizi. In questo senso, è necessario sfruttare le potenzialità delle diverse tipologie dei prodotti turistici esistenti così come quelli da sviluppare.

4. Sfida per la governance

Il settore turistico del Friuli Venezia Giulia risulta molto frammentato. La collaborazione fra il pubblico e il privato esiste ma è falsata dalla mancanza di pianificazione condivisa che trasforma il rapporto in una mera richiesta fondi e contributi da parte del privato al pubblico. Questi aspetti condizionano negativamente la crescita e lo sviluppo di un turismo competitivo che invece necessita di innovazione a livello imprenditoriale. La collaborazione fra pubblico e privato diventa fondamentale e funzionale per stimolare l'imprenditorialità, sviluppare l'attività delle imprese e la nuova occupazione professionale.

5. Sfida per l'eccellenza

L'offerta e i servizi turistici del Friuli Venezia Giulia devono essere innovati per offrire al turista più valore, inteso come miglioramento del livello media della qualità e migliore capacità di gestire il turismo e le aziende. Il Friuli Venezia Giulia deve diventando una **destinazione turistica di qualità** potrebbe differenziarsi sul mercato incrementando la propria notorietà. Per riuscirvi, è necessario concentrare gli sforzi e le risorse in ambiti strategici, quali l'innovazione, le nuove tecnologie, la miglior conoscenza delle lingue e la formazione, tutti elementi che oggi di fatto rappresentano un freno per lo sviluppo del turismo. Tutte queste sfide devono portare il sistema turistico del Friuli Venezia Giulia al conseguimento di nuovi obiettivi.

I principi strategici

Il Friuli Venezia Giulia ha grandi potenzialità, alcune ancora inespresse che rappresentano il fulcro dello spirito, della cultura e della società della Regione. Di seguito alcuni principi strategici che la Regione dovrebbe adottare per vincere le diverse sfide che il mercato le impone.

Nodo geostrategico fra Italia ed Europa

Il posizionamento geostrategico della Regione rappresenta una grande opportunità. Questa posizione privilegiata ha garantito alla Regione importanti benefici per lo sviluppo di una cultura propria, a partire dalle influenze che storicamente ha ricevuto (austroungarica, balcanica, italiana,…). Inoltre, le reti di infrastrutture e di comunicazioni presenti (autostrade, frontiere, aeroporto, porto, ecc..) rafforzano questo suo ruolo centrale, oltre a facilitare l'arrivo dei turisti. Il Friuli Venezia Giulia vanta quindi una posizione strategica di "cerniera" che deve essere assolutamente sfruttata da un punto di vista turistico.

Ricchezza di patrimonio e identità plurale

Il Friuli Venezia Giulia possiede un ricco patrimonio storico (Aquileia, Cividale, Udine, Trieste, Pordenone, ecc.) e un altrettanto ricco e diversificato patrimonio naturale (Carnia, Dolimiti friulane, lagune, ecc.). Il settore turistico deve trasformare queste risorse in esperienze turistiche gratificanti per gli utenti. Se prima per una vacanza al mare era sufficiente l'arenile e una camera, oggi, è necessario offrire un ampio ventaglio di attività, che comprenda e valorizzi l'intero territorio, l'entroterra e le città. Il futuro del turismo del Friuli Venezia Giulia dipende dalla sua capacità di innovare rendendo facile ai turisti la fruizione del patrimonio naturale, culturale e folcloristico. In questo senso, il ruolo della Regione attraverso Turismo FVG è fondamentale nei confronti degli imprenditori locali.

Gestione sinergica e trasversale

Il Friuli Venezia Giulia non può più essere la somma di territori distinti. Il turismo deve essere un attività trasversale, anche a livello amministrativo: se rappresenta un settore importante per l'economia della Regione tutti devono esserne consapevoli. L'attrattività turistica del Friuli Venezia Giulia ad oggi è costituita da numerose destinazioni, che operano in modo autonomo, ognuna con una proposta differente, e da settori complementari che non hanno dialogo né strategie condivise (principalmente, l'enogastronomia e il turismo). È necessario quindi sviluppare una collaborazione sinergica, trasversale ed integrale che rafforzi la gestione autonoma delle destinazioni, garantendone la particolarità e valorizzandone i punti di forza.

Cooperazione fra attori

L'offerta turistica è il risultato di una catena di valore che coinvolge diversi attori del territorio. Affinché si possa incrementare la competitività della Regione, è necessario che tutti gli elementi della catena funzionino al meglio adeguandosi ai nuovi trend della domanda. Di conseguenza, è necessario migliorare la cooperazione fra pubblico e privato, soprattutto nei processi di promocommercializzazione e di innovazione del prodotto, fondamentale per lo sviluppo di un efficace modello turistico di crescita.

Vision, Mission & obiettivi

Il Friuli Venezia Giulia per vincere tutte queste sfide deve adottare una vision di condivisione, integrazione, collaborazione, apertura, trasversalità, flessibilità ed attenzione alla domanda. È fondamentale per il successo delle strategie turistiche che in questa sede saranno delineate, che il turismo sia considerato a tutti gli effetti e in modo condiviso un settore strategico per lo sviluppo economico della Regione. In un mercato come quello attuale, in continua evoluzione e alla ricerca di esperienze autentiche e sempre nuove, la mission è individuare e definire la motivazione, la **"reason why"** che meglio rappresenti per il turista il motivo per cui scegliere il Friuli Venezia Giulia quale meta delle proprie vacanze.

La mission complessiva è quindi offrire valore aggiunto e differenziale al turista, comunicando la Regione come destinazione turistica esperienziale. Ma non solo: per il turista il territorio è un "unicum", un'esperienza a 360° e come tale desidera viverlo. Ecco che allora i concetti della vision diventano fondamentali proprio per consentire a chi arriva sul territorio di trovarsi di fronte ad un sistema integrato che gli permetta e gli faciliti la fruizione della sua esperienza di vacanza. Le nuove modalità di viaggio del turista inevitabilmente impongono una revisione totale del modello organizzativo del territorio e la creazione di prodotti altamente segmentati e gerarchizzati che siano in grado di soddisfare le singole esigenze dei turisti. In questo senso, la destinazione Friuli Venezia Giulia deve definire, costruire ed implementare i propri prodotti turistici traducendo quelle che sono le aspettative e le percezioni del mercato in merito alla destinazione stessa, in modo tale da incrementare la riconoscibilità sia nel mercato nazionale sia in quello internazionale di riferimento, oltre che per migliorare il contributo del turismo all'economia regionale, offrendo sostegno concreto al settore turistico locale. È necessario inoltre creare un'economia turistica performante in grado di sostenere i settori regionali. Oggi, infatti non si può più parlare solo di turismo o promozione turistica ma si deve parlare di "industria turistica creativa" così come imposto dalla nuova programmazione europea 2014-2020. In questo senso, vanno migliorate le condizioni di accoglienza intesa sia in senso più lato e diffuso a livello dei singoli operatori, trasferendo loro il concetto di prodotto turistico, sia in senso più specifico, ossia di sistema di accoglienza turistica preventiva, volta ad assistere il turista nel momento effettivo del bisogno, a partire dalla fase di ricerca di informazioni prima della vacanza fino ad arrivare alla sua permanenza nella destinazione e ancora oltre, al suo rientro.

Tale modello turistico composto da competitività + attrattività + sostenibilità in Friuli Venezia Giulia può essere raggiunto, soltanto assicurando due fattori fondamentali. Da una parte, una governance da parte dall'amministrazione regionale (Assessorato e Turismo FVG), basata sulla strategia, sull'autorevolezza, sulla leadership e sulla cooperazione fra pubblico e privato. Dall'altra, sviluppando un sistema di marketing in grado di generare risultati effettivi, un sistema di creazione di prodotto innovativo e un sistema di accoglienza, promozione, comunicazione e promocommercializzazione moderni, in linea con la domanda turistica.

Strategia generale

La strategia generale alla base del presente Piano del Turismo prevede di posizionare il Friuli Venezia Giulia come DESTINAZIONE SLOW, in grado di offrire turismi tematici ad alto valore aggiunto e differenziale per il turista. La strategia di posizionamento si lega al concetto di "slow", una caratteristica che distingue il Friuli Venezia Giulia dalle altre regioni italiane: autenticità della storia, delle persone, dei rapporti umani, delle tradizioni, dell'ambiente. Quasi fosse una Regione fuori dal tempo, in cui gli artifizi moderni non sono riusciti ad intaccarne lo spirito, ma proprio per questo, autentico consentendone una fruizione "lenta".

Coerenza con le strategie antecedenti

La regione Friuli Venezia Giulia ha avuto due posizionamenti nell'ultimo decennio, il primo legato alla sicurezza dei luoghi, all'orientamento alle famiglie e all'unicità delle genti friulane (da cui il claim "Ospiti di gente unica") ed il secondo legato alla vivacità e alla dinamicità della Regione nonché ai numerosi eventi che l'hanno contraddistinta nel panorama nazionale (da cui l'utilizzo del concetto del "live", dal vivo). L'attuale strategia intende porsi come mix delle precedenti: essa ricalca infatti la tematizzazione del primo posizionamento, moltiplicandola e declinandola per tutti i prodotti turistici regionali, riprendendo il concetto di "live" attraverso il concetto di "slow" (ciò che è assaporato e vissuto dal vivo è per forza autentico e unico).

Coerenza con la strategia europea

La strategia proposta punta alla tematizzazione e all'autenticità come valore differenziale. Le linee guida europee attuali riprendono i concetti di sostenibilità, di servizi, di valorizzazione delle risorse territoriali, culturali e di accessibilità. Tutte tematiche intrinseche al concetto di "slow" (cfr. Asse I – Misura 4).

Coerenza con le politiche turistiche del futuro

I trend turistici mostrano una sempre crescente attenzione al turista, alla sua esigenza di esperienzialità e alla sua partecipazione alla creazione dell'offerta e dei prodotti. Proprio per questi stessi motivi, la strategia individuata per il Friuli Venezia Giulia si può ritenere pienamente in linea con i trend futuri del marketing e del management turistico. Essa, infatti, oltre ad essere orientata alla creazione di valore per i fruitori del territorio e alla tematizzazione, è anche una strategia flessibile che si basa su due pilastri (prodotti tematizzati, offerta di valore) e che pone al centro di tutto il turista ed i suoi interessi.

Strategia di sviluppo turistico territoriale

Ad oggi, il Friuli Venezia Giulia si presenta sul mercato con un modello di turismo di destinazione, fondato sui territori e focalizzato sulle caratteristiche specifiche di alcune sue destinazioni (Lignano Sabbiadoro, Grado, Trieste, Aquileia, Tarvisiano, Carnia, Forni di Sopra, Sauris, ecc.). Il Friuli Venezia Giulia invece si deve strutturare dal punto di vista turistico per diventare una destinazione di destinazioni-prodotto, abbandonando la tradizionale e ormai superata visione endogena e miope del territorio ed adottando invece quella esogena, ossia propria del mercato. Di fatto adoperando la classificazione utilizzata dal mercato turistico per raggruppare i "turismi", il Friuli Venezia Giulia si deve strutturare in ambiti territoriali sulla base di una concezione turistica del territorio e non locale. Ogni ambito territoriale deve offrire quindi prodotti ed esperienze turistiche in linea con la domanda del mercato per assicurarsi così anche una corretta percezione da parte del mercato stesso.

Di conseguenza, gli ambiti territoriali-turistici sui quali si deve dividere il Friuli Venezia Giulia sono ***il litorale, le città, la montagna, il Friuli centrale e l'enogastronomia.***

L'ambito territoriale del litorale comprende la costa del Friuli Venezia Giulia (Lignano Sabbiadoro e Grado) in quanto destinazione affermata che offre una tipologia di turismo balneare specifica. L'area di Trieste è da considerarsi a parte perché morfologicamente diversa. Sono destinazioni turistiche con un volume di domanda elevata, pur evidenziando problematiche specifiche, come l'elevata stagionalità. Presentano un modello di turismo di massa che non investe per migliorare la propria attrattività né dà valore ad altre attrattive, come per esempio, i paesi marinari (Marano, ecc.). Ciò nonostante, la forza di questo ambito è indiscutibile e deve quindi continuare ad avere un ruolo primario nel sistema turistico del Friuli Venezia Giulia. Tuttavia, è necessario innescare meccanismi di reingegnerizzazione e di miglioramento dell'offerta. In questo senso, i soggetti competenti devono operare in sinergia con l'Amministrazione per creare prodotti e sottoprodotti all'interno del turismo balneare.

L'ambito territoriale di città è rappresentato principalmente da Trieste, città adatta al turismo di citybreak e culturale, ma anche da Udine, che per caratteristiche ed attrattività, al pari di Pordenone e Gorizia, può assicurare un buon sviluppo. Tutte queste destinazioni possono offrire soluzioni turistiche durante tutto l'anno, e aiutare il Friuli Venezia Giulia a posizionarsi come destinazione per il turismo di week end. Oltre alle città capoluogo, la Regione ha anche un'importante offerta di città di piccole e medie dimensioni, che hanno un elevato potenziale culturale, come per esempio Palmanova o Cividale, che però ad oggi non sono ancora riuscite a costruirsi una visibilità che invece sicuramente meriterebbero. Inoltre, il Friuli Venezia Giulia conta un importante numero di piccoli centri, che per loro conformazione e caratteristiche, potrebbero sicuramente rientrare in una modalità di turismo diffuso, qualificato come "cittadine con carattere" (Grado, Marano, Collio).

L'ambito della montagna comprende tutto l'arco che va dalle Dolomiti Friulane alla Carnia fino al Tarvisiano, oltre a diversi parchi naturali. Finora la montagna del Friuli Venezia Giulia ha avuto uno sviluppo turistico legato all'offerta invernale; sicuramente ha una grande possibilità anche come scenario per il turismo attivo e sportivo estivo. Il modello turistico attuale, oltre a non essere in grado di creare sostenibilità economica per il territorio, non ne sfrutta totalmente la potenzialità. Il modello turistico da adottare in questo ambito deve combinare le vallate con i paesaggi, le tradizioni locali con l'attività di alta montagna e il turismo d'avventura. In questo contesto, Promotur deve evolversi, non solo come soggetto preposto alla gestione degli impianti, ma come organismo, che in collaborazione e coordinamento con Turismo FVG, gestisca e stimoli la creazione dei diversi prodotti-destinazione.

L'ambito territoriale del Friuli centrale necessita di valorizzazione, in quanto non ha ancora un chiaro posizionamento sul mercato. Il Friuli Venezia Giulia del mezzo è costituito da destinazioni dalla forte personalità che possono offrire esperienze durante tutto l'anno, adatte allo sviluppo di un turismo slow, di alto valore aggiunto perché in grado di combinare paesaggi umani e culturali con la ruralità.

L'ambito enogastronomico e in particolare il vino dovrebbe essere la punta di diamante del turismo regionale, anche se il paesaggio e la cultura del vino dovrebbero essere rafforzate e pienamente identificate. Il Friuli Venezia Giulia ha infatti soprattutto la fama dei vini del Collio, ma di fatto non sono gli unici. In questo ambito territoriale, è necessario sviluppare proposte che configurino un'offerta competitiva di prodotti-destinazioni, in modo tale da posizionarsi sul mercato in modo rilevante. Per la

costruzione del prodotto-destinazione legato ai vini è sicuramente fondamentale attivare una condivisone e una collaborazione con i Consorzi vitivinicoli del Friuli Venezia Giulia.

Abbandonando quindi la logica endogena e di visione territoriale, ogni ambito territoriale deve essere ristrutturato attraverso la definizione di diversi prodotti-destinazione in grado di soddisfare le modalità con cui la domanda turistica si organizza. In ogni ambito, partendo dalle analisi effettuate e da un confronto con il mercato, si possono individuare gli elementi di base funzionali allo sviluppo dell'offerta di destinazioni-prodotto. Questi modelli non sono unici né chiusi ma servono fondamentalmente come elementi di guida e di sviluppo.

Per quanto esposto finora, la strategia di sviluppo turistico del Friuli Venezia Giulia si basa su due assi ai quali corrispondono tutta una serie di misure ed azioni.

ASSE 1 – DESTINATION MANAGEMENT
Misura 1 – Reti di imprese
Misura 2 – Ristrutturazione dei rapporti con il territorio
Misura 3 – Servizi agli operatori
Misura 4 – Supporto agli operatori per gestione fondi europei
Misura 5 – Formazione e altre iniziative

ASSE 2 – DESTINATION MARKETING
Misura 1 – Piano Prodotti turistici e Piano di Promocommercializzazione
Misura 2 – Ristrutturazione del sistema di informazione e accoglienza turistica
Misura 3 – Strategia di Promozione
Misura 4 – Strategia di Comunicazione Offline
Misura 5 – Strategia di Comunicazione Online

ASSE 1 - DESTINATION MANAGEMENT

Analisi

Una delle debolezze della Regione Friuli Venezia Giulia sono i limitati contatti tra istituzioni ed operatori e TurismoFVG che di fatto opera scollegata dal territorio, perdendo il ruolo di leader e la riconoscibilità di ente a supporto dell'imprenditoria. Questo provoca una riduzione della fiducia nel rapporto TurismoFVG-territorio e una discrasia strategica tra le azioni attuate dall'ente e quelle realizzate dagli operatori, che perdono così di efficacia, senza inoltre ottimizzare le risorse, già scarse. Emerge anche il ridotto supporto commerciale offerto agli operatori e la mediamente ridotta professionalità sia privata sia nel pubblico. Allo stesso modo l'analisi delle attuali tendenze nel destination management mostrano che in pochi anni gli attuali sistemi ed enti saranno sostituiti con enti di IV generazione, snelli, dinamici, orientati alla digitalizzazione e all'ottimizzazione delle risorse, alla compartecipazione economica e operativa, all'integrazione e condivisione secondo un approccio "liquido" e "smart".

Obiettivi

Gli obiettivi sono rendere più competitiva ed efficiente la struttura di TurismoFVG, incrementando la sua riconoscibilità di leader verso il mercato e il territorio, ottimizzando le risorse economiche ed umane disponibili, allineando l'ente con i trend attuali nel destination management, incrementando i collegamenti tra ente e tessuto imprenditoriale turistico, omogeneizzando e integrando tutte le azioni sul territorio regionale, trasformandolo in un soggetto leader commerciale e promocommerciale, rafforzando così la capacità istituzionale della Regione di creare coesione fra i diversi attori e soggetti.

La strategia

Una strategia di management lungimirante ed innovativa implica l'assunzione di responsabilità, coordinamento e compartecipazione da parte degli enti amministrativi, delle categorie e dei singoli operatori. La sempre minore disponibilità economica richiede un cambiamento nell'attitudine degli operatori: il nuovo modello di management non potrà prevedere la distribuzione di contributi a pioggia (soprattutto per i Consorzi), ma risponderà a criteri di prodotto-priorità-risultati generando così un quadro di collaborazione proficua tra tutti i soggetti.

Inoltre, si dovrà ispirare ai concetti di leadership, dialogo, consenso, depoliticizzazione, orientamento ai risultati e alla trasparenza, efficacia ed efficienza, cooperazione, equità, mutua responsabilità, trasversalità ed autosufficienza. La governance strategica sarà in capo alla Regione e agli Assessorati competenti e TurismoFVG sarà il supporto per l'applicazione del Piano Strategico e per gli operatori e lo strumento di promozione e promocommercializzazione.

La strategia 2014-2018 è di **allineare la struttura e l'operatività di TurismoFVG con gli operatori, facendo operare i due soggetti allo stesso livello con un forte orientamento commerciale**. La struttura attuale dell'ente, da altamente centralizzata e gerarchica dovrà trasformarsi in struttura "piatta" e "compartecipata", **evolvendosi in ente di IV generazione.** In mancanza di questa evoluzione il rischio di perdita di efficacia e funzionalità precluderà gestione amministrativa e sviluppo territoriale.

MISURA 1 – Creazione di Reti di Imprese per prodotto turistico

Introduzione e analisi

Il mercato attualmente non riconosce i prodotti regionali in quanto essi sono ancora improntati in un'ottica di destinazione piuttosto che di motivazione. Inoltre, il sistema territoriale è frammentato, causando dispersione di sforzi e di risorse, e il coordinamento anche in aree simili o vicine è pressoché nullo.

Per questi motivi, è fondamentale che il Friuli Venezia Giulia metta al centro le imprese turistiche e le aiuti a strutturarsi in reti di prodotto così da rendere i "main products" più forti e riconoscibili, ottimizzando sforzi e risorse e creando un sistema integrato di offerta.

L'attuale sistema di offerta della Regione e la relativa commercializzazione, demandata totalmente al settore privato, hanno infatti dimostrato dall'analisi di avere molti fattori limitanti. La riduzione dei finanziamenti alle forme associative (consorzi) e la ridotta capacità di penetrazione commerciale dei singoli causano una mancanza di concorrenzialità che si traduce in un minor numero di prenotazioni e quindi di redditività per l'intero sistema.

Criticità e obiettivi da raggiungere

Lo sviluppo di reti di imprese intende superare questa debolezza commerciale attraverso la creazione di un sistema di supporto e coordinamento commerciale che metta insieme le forze di tutto il tessuto imprenditoriale friulano al fine di incrementare la competitività dell'offerta, accrescere il numero di pernottamenti e migliorare la redditività dell'intero sistema turistico regionale. L'obiettivo strategico è passare dalle obsolete figure dei Consorzi a quello delle Reti d'impresa, dove anche TurismoFVG diventi parte attiva ed operativa, sfruttando al meglio le strutture di gestione (Lisagest, Promotur, GIT, ecc.) e razionalizzando la loro gestione.

Strategie e linee di intervento

La strategia di creazione di reti di imprese per prodotto turistico intende creare un sistema integrato che permetta di andare incontro al turista, proponendogli prodotti turistici in linea con i suoi interessi, alla costruzione dei quali concorrono tutti gli operatori regionali. La chiave della strategia è l'integrazione e il coordinamento.

Le linee di intervento sono principalmente due: la creazione di reti di imprese per prodotto turistico e la creazione di un sistema di partnership pubblico-privata. Le azioni collegate sono, oltre alle attività strettamente correlate a queste due linee (creazione di reti di imprese per prodotto e creazione di un sistema di PPP), anche l'attivazione di sistemi di incentivazione alla collaborazione interaziendale e l'adozione di sistemi di gestione e supporto delle collaborazioni e delle reti di imprese.

AZIONE 1.1. – Creazione di un sistema di reti di imprese

La creazione del sistema di reti di imprese (RDI) è il cuore della strategia di destination management del Friuli Venezia Giulia per il periodo 2014-2018, insieme con la creazione del sistema di partenariato pubblico-privato (PPP) che sarà trattato nella scheda AZIONE 1.2. (a seguire). Come questa azione, anche tutte quelle presentate a seguire, sono descritte in una apposita scheda analitica.

DEBOLEZZE ATTUALI DA SUPERARE	L'analisi ha evidenziato la frammentazione in termini di offerta, sia della sua gestione sia della sua commercializzazione che limita la capacità di vendita e di penetrazione del mercato turistico, riducendo le prenotazioni e quindi la redditività degli operatori. La frammentazione e il mancato coordinamento sono tra le più forti debolezze alla base della mancanza di competitività regionale.
OBIETTIVI	• Incrementare la competitività del sistema di offerta e commercializzazione • Andare incontro alla domanda creando valore aggiunto per il turista • Migliorare la redditività del sistema turistico (spesa turistica in entrata) • Rafforzare le imprese turistiche friulane in termini competitivi • Incrementare il potere contrattuale delle imprese turistiche friulane *Per raggiungere questi obiettivi è necessario fare in modo che i prodotti turistici siano più integrati ed omogenei. In termini di governance, questo obiettivo può essere raggiunto solo in un modo, ovvero creando delle reti di imprese, tra imprese simili, accomunate da uno stesso prodotto turistico.* Gli obiettivi di ogni rete sono creare e commercializzare il prodotto turistico di riferimento, superare le debolezze unendo imprese con problemi simili ed incrementare le vendite di tutto il sistema di offerta.
DETTAGLIO AZIONE	Creazione delle RDI mare (operatori di Grado e Lignano Sabbiadoro), montagna (tutti gli operatori di Carnia e Tarvisiano), enogastronomia (tutti gli operatori delle aree collinari e altre aree di produzione enogastronomica rilevanti), cultura (tutti gli operatori delle città culturali) e rurale (tutti gli operatori dei centri rurali minori) Le azioni promozionali e commerciali delle RDI potranno essere finanziate o co-finanziate dalla Regione solamente se in linea con le strategie di marketing di TurismoFVG. Le RDI potranno realizzare iniziative non rientranti nelle linee regionali, finanziate internamente dagli operatori della singola RDI.
COMPITI STRATEGICI DELLE RDI	• Collaborare strategicamente con Turismo FVG per definire le strategie commerciali per ogni prodotto di riferimento delle reti e dei prodotti secondari collegati • Definire la strategia di commercializzazione (in collaborazione con la Regione) • Creare un offerta tematizzata per prodotti in linea con la domanda • Sviluppare un sistema commerciale competitivo, efficace ed efficiente • Sviluppare un sistema di collaborazione diffuso e integrato al suo interno • Gestire e attuare le strategie commerciali regionali di prodotto
COMPITI STRATEGICI DELLE RDI	• Strutturazione e gestione dei prodotti turistici primari (messa a sistema dell'offerta) • Miglioramento della qualità dell'offerta di prodotto regionale attraverso una

	maggiore tematizzazione e costruendovi valore aggiunto • Strutturazione di offerte e pacchetti competitivi • Adozione operative delle strategie di prodotto e commercializzazione • Supportare le singole aziende per lo sviluppo commerciale B2C • Ideazione e organizzazione di eventi e iniziative commerciali B2C in con TurismoFVG • Commercializzazione di prodotto online diffusa e integrata • Partecipazione a presentazioni, fiere e workshop in collaborazione con Turismo FVG • Misurazione annuale dei risultati ottenuti
SOGGETTI COINVOLTI	Strutture ricettive di ogni tipo (compresi alberghi diffusi); associazioni di guide e guide autonome; ristoranti, bar e simili; parchi giochi, avventura, naturali, acquatici e simili; società di servizi turistici (navigazione fluviale, altri); noleggi e simili; società di gestione di infrastrutture e trasporti, altri soggetti correlati. La partecipazione è sia orizzontale (imprese dello stesso settore) sia verticale (imprese di settori diversi) in modo da creare reti trasversali.
ATTIVITÀ VERSO GLI OPERATORI	• Individuazione degli operatori interessati e formalizzazione della rete • Attività di sensibilizzazione della rete nei confronti degli altri operatori • Condivisione e coordinamento tramite tavoli di confronto strategico
ATTIVITÀ VERSO IL MERCATO	• Commercializzazione B2C diretta online e offline • Commercializzazione del prodotto B2B (attività minore) collab. con TurismoFVG • Promozione e comunicazione commerciale tematizzata • Organizzazione di eventi e iniziative commerciali
TEMPI DI SVILUPPO	Creazione reti di imprese: 1 anno (fine 2014) Avvio attività operative – start up: da inizio 2015 Implementazione attività operative: settembre 2015

AZIONE 1.2. – Implementazione di un sistema di PPP (partnership pubblico-privata)

DEBOLEZZE ATTUALI DA SUPERARE	Lo scollegamento tra istituzioni ed imprese provoca frammentazione nelle azioni, differenziazione strategica, debolezza del sistema e riduce l'efficacia degli sforzi sia privati sia pubblici economici e operativi. La Regione si posiziona nel mercato in modo debole e poco incisivo, non cogliendo le opportunità che il territorio friulano offre.
OBIETTIVI	• Allineare le strategie istituzionali e private verso una direzione comune • Presentare il Friuli VG al mercato come un sistema turistico unico e forte • Ridurre la frammentazione e incrementare il dialogo istituzioni-privati • Incrementare l'efficacia delle azioni e ottimizzare le risorse disponibili
DETTAGLIO AZIONE	La strategia di PPP del Friuli VG è basata sulla collaborazione tra TurismoFVG e le RDI che operano come commerciali dell'ente. L'agenzia diviene il soggetto di supporto, coordinamento e consulenza per le RDI. La strategia è definita a livello regionale e

	viene condivisa tramite TurismoFVG con le RDI. I comuni opereranno come gestori e facilitatori delle risorse ed attrattive turistiche sulle quali si incentra l'offerta turistica del FVG. Uno strumento di PPP sarà il Tavolo del Turismo, formato anche dalle Camere di Commercio, le associazioni di categoria, come strumento di relazione con il settore privato per l'applicazione del Piano Strategico e la sua implementazione così come il coinvolgimento della rappresentanza del settore privato.
COMPITI STRATEGICI DELLE PPP	• Allineamento strategico intersettoriale a livello regionale – definizione strategica • Condivisione di conoscenza tra pubblico e privato rafforzandosi reciprocamente • Gestione delle risorse (anche economiche) in modo strategico • Messa a sistema dell'offerta (per evitare sovrapposizioni di offerta)
COMPITI OPERATIVI DELLE PPP	• Condivisione tramite incontri e tavoli di lavoro • Individuazione e realizzazione progettualità condivise con le reti di imprese • Gestione dei rapporti tra istituzioni e privati nel settore turistico • Sportello di ascolto delle imprese turistiche e altri enti • Ottimizzazione infrastrutturale, con particolare attenzione alla digitalizzazione, alla segnaletica e all'accessibilità territoriale • Messa a sistema di tutte le informazioni e database a livello regionale
SOGGETTI COINVOLTI	Regione (ente istituzionale), TurismoFVG, RDI. Associazioni, consorzi, enti di gestione, AeroportFVG SpA, società trasporto locale, pro loco, GAL, CAI, comunità montane, istituti bancari, CCIAA e altri soggetti simili saranno coinvolti indirettamente (v. attività verso altri operatori).
ATTIVITÀ VERSO RDI	• Supporto e assistenza consulenziale gratuiti • Gestione dei finanziamenti regionali, provinciali ed europei a favore delle reti di imprese e supporto alle stesse per le progettualità e le application • Condivisione delle strategie di prodotto, mercati, target e commercializzazione • Supporto operativo nella realizzazione di iniziative di rete • Attività di commercializzazione da parte delle reti di imprese verso il mercato anche in nome e per conto di TurismoFVG (mandato con rappresentanza)
ATTIVITÀ VERSO ALTRI OPERATORI	Alcuni servizi di TurismoFVG saranno disponibili solamente per le reti di imprese e per le imprese ad esse appartenenti, le aziende che non appartengono alle reti di imprese non potranno fruire di tali servizi. I servizi dedicati agli altri operatori sono il Tavolo del Turismo, lo sportello di ascolto delle imprese turistiche e altri enti (mail, telefonico, Skype) e il supporto e assistenza consulenziali.
TEMPI DI SVILUPPO	Prime forme di collaborazione e supporto: 1° anno Avvio attività operative – start up: da inizio 2015 Implementazione attività operative: settembre 2015

AZIONE 1.3. – Attivazione di sistemi di incentivazione alla collaborazione interaziendale

DEBOLEZZE ATTUALI DA SUPERARE	Le analisi del tessuto imprenditoriale locale hanno evidenziato un approccio endogeno e individualista. Si ipotizzano dei limiti nella creazione di reti di impresa e PPP efficaci in Friuli Venezia Giulia che dovranno essere superati. La strategia di destination management 2014-2018 è tutta basata sulle reti di impresa e la collaborazione PPP ed è evidente, quindi, quanto sia importante superare questa debolezza per avviare con successo il processo di sviluppo turistico regionale.
OBIETTIVI	• Rendere più forte e competitiva l'industria turistica del Friuli Venezia Giulia • Sviluppare una cultura della condivisione e collaborazione • Favorire una visione esogena e condivisa da parte dell'imprenditoria • Sensibilizzare gli enti pubblici, i privati ma anche i residenti alla collaborazione
DETTAGLIO AZIONE	Le imprese saranno invitate a partecipare alle reti di impresa attraverso un'attività di sensibilizzazione realizzata da TurismoFVG e dalle reti di impresa stesse. I singoli operatori saranno indirizzati e guidati nell'adozione di una cultura diffusa della condivisione e collaborazione interaziendale
COMPITI STRATEGICI REGIONE/ TURISMOFVG	• Sviluppare strategie di management della collaborazione e condivisione • Incoraggiare l'intero sistema turistico regionale a collaborare • Fornire una visione e una mission condivise a livello regionale • Attività di ricerca e aggiornamento sui temi delle nuove forme di collaborazione e partenariato interaziendale e tra pubblico e privato
COMPITI OPERATIVI REGIONE/ TURISMOFVG	• Progettare iniziative di sensibilizzazione verso le reti e le imprese • Redigere il piano annuale di comunicazione • Organizzare e gestire un calendario annuale di eventi ed incontri • Servizi di consulenza alle reti di imprese • Pubblicazione di studi e ricerche sulle nuove forme di collaborazione
SOGGETTI COINVOLTI	Regione (ente istituzionale), TurismoFVG, Reti di Imprese, società più rappresentative delle reti di imprese, singoli operatori, associazioni, consorzi, Lisagest, Promotur, GAL, comunità montane, CCIAA, Aeroporto FVG SpA, società trasporto locale, pro loco e altri soggetti simili operanti in regione.
ATTIVITÀ VERSO RDI	• Campagne annuali di comunicazione mirata • Attività di PR presenziale dei delegati di prodotto di TurismoFVG • Attività di PR presenziale dei maggiori rappresentanti delle reti (aziende più rappresentative nominate dalla rete) verso le imprese
ATTIVITÀ VERSO OPERATORI	Campagne di comunicazione, conferenze stampa e incontri, formazione (Misura 5)
TEMPI DI SVILUPPO	Attività di comunicazione e PR (solo delegati): 1° anno Implementazione altre attività: 2° anno

AZIONE 1.4. – Adozione di sistemi di gestione e supporto delle collaborazioni e reti

DEBOLEZZE ATTUALI	Le forme di collaborazione per essere mantenute devono essere animate, gestite e supportate da un soggetto dinamizzatore. Se non supportate si corre il rischio di creare delle forme di cooperazione incapaci di mantenere l'efficacia nel tempo.
OBIETTIVI	• Rendere efficace la strategia per tutto il periodo 2014-2018 ed oltre • Mantenere le forme di cooperative attive ed efficaci nel lungo periodo • Avviare meccanismi di autonomia nel mantenimento della collaborazione tra soggetti (sia nelle RDI, sia nelle PPP, sia a livello diffuso territoriale)
DETTAGLIO AZIONE	La collaborazione pubblico—privata e le reti di impresa si rifanno ai principi di trasparenza, correttezza, condivisione e collaborazione, reciproco rispetto e equità: le reti e TurismoFVG saranno allo stesso livello e i rapporti saranno regolati da accordi dettagliati tra i due soggetti con indicazioni specifiche di doveri, obblighi e responsabilità di ogni parte, le modalità di regolazione dei conflitti e i meccanismi di collaborazione che saranno alla base della partnership.
COMPITI REGIONE/ TURISMOFVG	• Orientare strategicamente tutto l'operato verso vision e obiettivi comuni • Diffondere la cultura della condivisione e collaborazione duratura • Gestire strategicamente le RDI e PPP perché operino efficacemente • Coordinare le attività delle RDI e delle altre forme di collaborazione • Gestione dei finanziamenti regionali, provinciali ed europei a favore delle RDI
SOGGETTI COINVOLTI	Regione (ente istituzionale), TurismoFVG, Reti di Imprese, società più rappresentative delle reti di imprese, singoli operatori, associazioni, consorzi, Lisagest, Promotur, GAL, comunità montane, CCIAA, Aeroporto FVG SpA, società trasporto locale, pro loco e altri soggetti simili operanti in regione.
ATTIVITÀ	• Affiancamento nella contrattualizzazione delle reti di imprese • Redazione e gestione dei contratti di collaborazione pubblico-privata • Assistenza contrattuale per la stipulazione di accordi e forme di collaborazione (gratuita per tutti gli operatori turistici friulani) • Misurazione dei risultati e delle performance delle forme di collaborazione • Fornitura di servizi e strumenti condivisi ad uso delle RDI e altre forme di collaborazione (ad es. booking per la commercializzazione online) • Sensibilizzazione verso gli altri operatori alla partecipazione alla rete • Gestione del funzionamento economico e operativo della rete • Attività di comunicazione, coordinamento e segreteria interna alla rete
TEMPI DI SVILUPPO	Formalizzazione RDI e PPP: fine 2014 e inizio 2015 Formalizzazione altri tipi di accordi e contratti di collaborazione: dal 3° anno

AZIONE 1.5. – Supporto e collaborazione con Aeroporto di Trieste

DEBOLEZZE ATTUALI	Gli accordi di marketing stabiliti con alcuni vettori, in particolare con Ryanair, implicano delle contribuzioni economiche dirette o indirette che hanno bisogno del supporto della Regione Friuli Venezia Giulia. In realtà esiste una logica strategica dell'Aeroporto finalizzata ad implementare quanti più collegamenti possibili. Il limite di questa azione è dato dal fatto che l'Aeroporto di Trieste serva anche come aeroporto di riferimento per altre destinazioni concorrenti (Croazia ed Slovenia), ma che in realtà i costi di marketing e gli investimenti siano esclusivamente supportati dalla Regione Friuli Venezia Giulia. Risulta d'altronde evidente uno scollamento nell'operato dell'Aeroporto in relazione con gli obiettivi strategici del sistema turistico della Regione. È necessario che le strategie della TurismoFVG vengano condivise con l'Aeroporto di Trieste con l'obiettivo di iintrodurre dei collegamenti aerei che tengano conto dei mercati obiettivo individuati.
OBIETTIVI	• Focalizzare gli sforzi per stabilire dei collegamenti utili allo sviluppo e alla crescita turistica del Friuli Venezia Giulia. • Mantenere ed incrementare le forme di collaborazione attive ed efficaci nel lungo periodo con i vettori e con la TurismoFVG • Avviare meccanismi di autonomia nel mantenimento delle rotte e collegamenti
DETTAGLIO AZIONE	La collaborazione tra l'Aeroporto di Trieste e il sistema turistico del Friuli Venezia Giulia dovrà basarsi sui principi di conseguimento di obiettivi comuni e di reciproco supporto delle strategie turistiche (perche l'Aeroporto è un strumento operativo del sistema FVG).

MISURA 2 – Ristrutturazione dei rapporti con il territorio

Introduzione e analisi

L'attuale sistema mostra una forte dualità: da un lato, la strategia, le tempistiche, le necessità, gli strumenti e le azioni degli enti istituzionali preposti alla gestione del turismo regionale e, dall'altro lato, la strategia, le tempistiche, le necessità, gli strumenti e le iniziative dei privati, delle singole imprese o delle forme di aggregazione esistenti. Ad esempio, la Regione tramite Turismo FVG attualmente realizza consistenti azioni di comunicazione e promozione esperienziali tramite il blog istituzionale turistico e i social media. Per contro gli operatori ricettivi, ad esempio, utilizzano raramente questi canali e non adottano un approccio esperienziale nella comunicazione online. Tale esempio è emblematico di una situazione generalizzata che riguarda il confronto e il dialogo tra i due settori. Gli attuali trend in tema di destination management sono indirizzati verso logiche sempre meno centralizzate e gerarchiche, a favore, invece, di iniziative bottom up compartecipate ed integrali.

Criticità e obiettivi da raggiungere

Questa dualità provoca dispersione di risorse, minore efficacia delle strategie e delle azioni realizzate, confusione nella mente del turista, mancanza di un posizionamento e di un'immagine unica e chiara del Friuli Venezia Giulia come destinazione turistica. L'obiettivo principale da raggiungere è favorire un maggiore allineamento tra le strategie e gli interventi istituzionali e quelli privati, al fine di avvicinare questi due settori e riuscire quindi a realizzare con successo una politica di management turistico, basata sulle RDI e PPP (Misura 1).

Strategie e linee di intervento

La strategia 2014-2018 del Friuli Venezia Giulia prevede il collegamento tra il livello istituzionale e quello privato attraverso la creazione di uffici delocalizzati che lavorino per prodotto turistico. La struttura di Turismo FVG si appiattisce avvicinandosi agli operatori in una sorta di fusione tra la realtà istituzionale e quella privata.

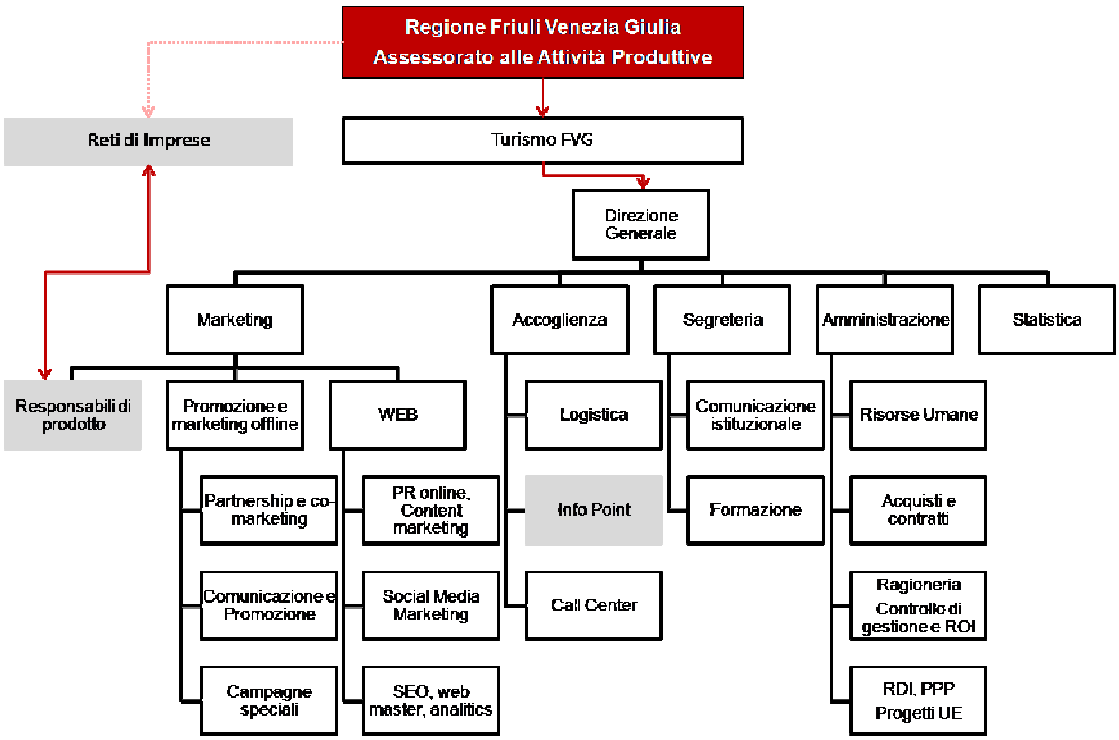
Le linee di intervento comprendono quattro azioni: la ristrutturazione delle attività a livello istituzionale centrale, la creazione del livello territoriale, la gestione dei rapporti territoriali e la messa a sistema del management ai fini del marketing.

AZIONE 2.1. – Ristrutturazione delle attività a livello centrale

DEBOLEZZE ATTUALI DA SUPERARE	L'attuazione delle direttive regionali in materia di turismo sono demandate all'ente funzionale Turismo FVG, il quale ha dimostrato una ridotta efficacia delle azioni sia verso il mercato sia verso il territorio, nonostante la validità delle iniziative stesse. Tale debolezza deriva dalla limitata correlazione tra ente e territorio. La riduzione delle risorse economiche e la sempre maggiore complessità del mercato turistico richiedono che l'ente preposto al destination management e marketing sia veloce, flessibile ma soprattutto operi in collaborazione e a supporto dell'intero settore turistico regionale.
OBIETTIVI	~~0.~~1.Dotare la Regione di un ente funzionale moderno ed efficiente ~~0.~~2.Migliorare l'efficacia delle iniziative realizzate dalla Turismo FVG (risultati) ~~0.~~3.Ottimizzare le risorse economiche ed umane disponibili
DETTAGLIO AZIONE	La leadership deve essere assunta dalla Regione Friuli Venezia Giulia, attraverso l'Assessorato alle Attività Produttive, utilizzando Turismo FVG come centrale strategica per l'attuazione di tutte le attività di interesse generale regionale non riferibili ad un singolo prodotto turistico ma a tutta la Regione. Turismo FVG risponderà ai criteri di istituzionalità, imparzialità, efficienza ed orientamento all'esterno sia verso il mercato sia verso il territorio, attraverso la figura dei responsabili di prodotto (vedi a seguire). **L'azione comprende la creazione di un programma di reingegnerizzazione delle destinazioni,** creando le basi per il miglioramento complessivo dell'attrattività delle località mature, magari utilizzando come strumenti operativi gli enti di gestione. E' necessario stabilire per le destinazioni, soprattutto per Lignano Sabbiadoro e Grado, delle strategie che permettano un miglioramento del valore rispetto al prodotto-destinazione. Uno strumento di goverrnance sarà la "commissione interassessorile di coordinamento" composta dai Direttori Centrali degli assessorati che hanno funzioni o deleghe tali da incidere sull'attività turistica e dal Direttore Generale di Turismo FVG per rafforzare il coordinamento pubblico-pubblico.
COMPITI STRATEGICI	• Definizione della strategie a medio termine • Creazione di reti relazionali con i maggiori stakeholder ed operatori Stretta di accordi strategici con soggetti terzi
COMPITI OPERATIVI	• Definizione dei piani operativi annuali e gestione amministrativa dell'ente • Realizzazione di corsi di formazione (vedi Misura 5) • Interfaccia costante con i responsabili di prodotto (vedi Azione 2.2.) • Misurazione annuale dei risultati ottenuti
SOGGETTI COINVOLTI	Regione (ente istituzionale), Turismo FVG, personale interno a Turismo FVG, stakeholder, soggetti terzi
ATTIVITÀ VERSO GLI OPERATORI	• Realizzazione e pubblicazione di statistiche, studi e ricerche su mercati, domanda, trend di settore • Organizzazione di corsi di formazione professionali (vedi Misura 5)

ATTIVITÀ VERSO IL MERCATO	• Promozione istituzionale generica del Friuli Venezia Giulia a livello nazionale e internazionale B2C • Promocommercializzazione generica regionale • Azioni di marketing e co-marketing • Web marketing e Social Media Marketing • PR online e content marketing • Ufficio stampa regionale turistico (solo i primi due anni)
TEMPI DI SVILUPPO	Ristrutturazione strategica dell'ente: 3 anni Dismissione aree: Ufficio stampa tradizionale - dal 3° anno (-> PR online) Area Prodotto attuale – entro il 1° anno Area B2B attuale – entro il 2° anno Area enogastronomica attuale – entro il 1° anno Implementazione nuove attività: Studi e ricerche – entro 3° anno

L'obiettivo da raggiungere nel 2018 è la creazione di un ente attuatore (Turismo FVG) di IV generazione, ovvero snello e flessibile, orientato al risultato e al mercato, veloce e reattivo alla domanda ma soprattutto virtualizzato e 2.0. Considerando l'attuale funzionigramma e l'attuale organico dell'ente (Turismo FVG), è possibile individuare quale nuova struttura la seguente, da realizzarsi con le tempistiche sopra riportate.

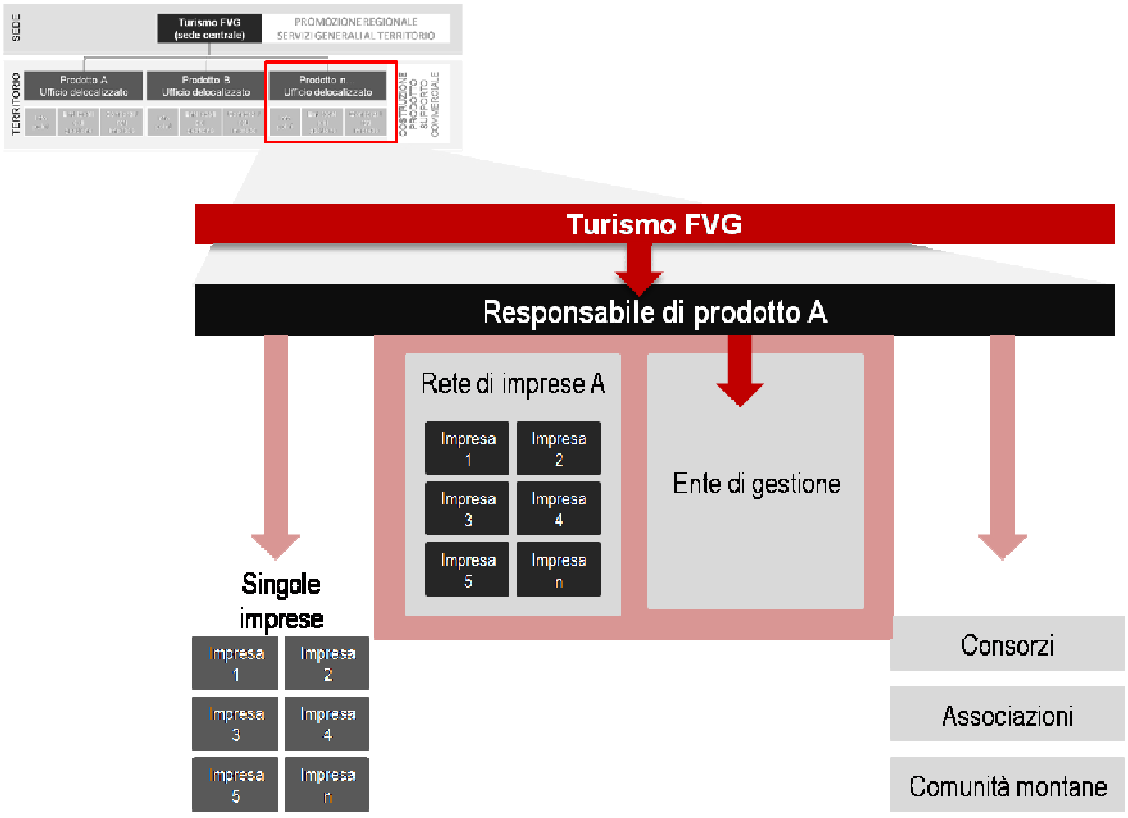


AZIONE 2.2. – Creazione del livello territoriale: responsabili di prodotto

DEBOLEZZE ATTUALI DA SUPERARE	Più volte è stata evidenziata la debolezza derivante dalla mancanza di un collegamento tra il livello istituzionale e quello territoriale. La linea 1.2. necessita di un soggetto che operativamente renda concreta la strategia di PPP.
OBIETTIVI	• Migliorare il rapporto tra Turismo FVG e territorio/imprese • Coordinare e integrare il settore privato con quello pubblico • Fornire alle imprese turistiche della Regione un punto di riferimento istituzionale • Migliorare il valore aggiunto dell'offerta turistica regionale • Mantenere alto livello di conoscenza dei prodotti e dei trend per innovare l'offerta
DETTAGLIO AZIONE	Si avranno dei ***responsabili di prodotto*** che fungeranno da raccordo e collante tra Turismo FVG e le reti di imprese, gli operatori turistici, gli info point e i consorzi, per la definizione e la realizzazione di strategie commerciali. Si ipotizzano 5 responsabili di prodotto riferibili ai prodotti Mare (Grado e Lignano Sabbiadoro, Trieste), Montagna (Carnia e Tarvisiano), Cultura (Trieste, Udine e altri centri maggiori), Enogastronomia (Friuli collinare e altri territori) e Rurale (centri minori del Friuli centrale). Saranno alle dirette dipendenze della direzione generale di Turismo FVG, a cui dovranno rispondere delle loro attività. Opereranno negli uffici di prodotto delocalizzati con l'obiettivo di essere il più possibile vicino alle RDI e alle necessità degli operatori.
COMPITI STRATEGICI	• Fornire le indicazioni strategiche di prodotto e promocommercializzazione alla direzione centrale per l'individuazione di nuovi indirizzi o la correzione delle strategie individuate per ogni prodotto • Redazione del piano operativo annuale di prodotto e promocommercializzazione • Condivisione e sensibilizzazione verso le strategie di prodotto • Condivisione di strategie commerciali e promo commerciali per prodotto con le RDI • Gestione strategica delle *FVG Live Experiences*: individuazione delle strategie in linea con quelle turistiche regionali di Turismo FVG
COMPITI OPERATIVI	• Mantenimento portali di prodotto e aree prodotto sul sito istituzionale e blog • Partecipazione a fiere ed eventi promozionali per tipologia di prodotto • Assistenza alle reti di imprese e alle singole imprese per la costruzione del prodotto • Servizi di consulenza alle RDI sulla commercializzazione e sul prodotto • Attività di ricerca sui trend di prodotto e commercializzazione e diffusione delle informazioni, studi ed analisi alle imprese • Misurazione annuale dei risultati ottenuti • Gestione operativa delle *FVG Live Experiences*: contatto operatori, creazione e implementazione dei club, gestione dell'offerta e della qualità

SOGGETTI COINVOLTI	**Coinvolgimento diretto:** responsabili di prodotto (personale interno Turismo FVG). Ogni singolo soggetto è responsabile delle attività e compiti riferibili ad una singola rete territoriale. Ogni singolo soggetto è responsabile delle attività e dei compiti riferibili ad uno o più *FVG Live Experiences*, attribuiti in funzione della rappresentatività della rete di imprese di cui è responsabile in rapporto al tema delle *FVG Live Experiences*. Ad esempio, il responsabile del prodotto mare potrà gestire la FVG Live Experiences XY, per il fatto che la RDI Mare è quella che include il maggior numero di imprese che offrono servizi dedicati a quel target. **Coinvolgimento indiretto:** reti di imprese, operatori turistici intersettoriali, consorzi, enti parco, info point, associazioni, enti di gestione, società d'area, comuni, province, pro loco, altri.
ATTIVITÀ VERSO GLI OPERATORI	• Supporto di consulenza gratuito alle reti di imprese • Supporto informativo sulla domanda ed i trend di prodotto • Attività di relazioni pubbliche verso gli stakeholder • Sensibilizzazione per la partecipazione alle RDI di prodotto regionali • Coordinamento dell'offerta e creazione dei prodotti turistici • Coordinamento e messa a sistema di tutti i soggetti territoriali
ATTIVITÀ VERSO IL MERCATO	• Promocommercializzazione (commercializzazione realizzata dalle RDI) • Comunicazione, promozione e marketing di prodotto in collaborazione con Turismo FVG
TEMPI DI SVILUPPO	Nomina responsabili di prodotto: 2 mesi Predisposizione uffici delocalizzati: 6 mesi Avvio attività – start up: fine 2014 Implementazione attività: dal 2° anno Strutturazione prodotti main: inizio 2015 Creazione e strutturazione delle FVG Live Experiences : giugno 2015

AZIONE 2.3. - Livello diffuso territoriale: gestione dei rapporti territoriali



RAPPORTI CON I CONSORZI	I consorzi turistici potranno mantenere le proprie attività ma i finanziamenti finora ad essi forniti saranno ridotti in quanto la strategia turistica per il periodo 2014-2018 punterà alle reti di imprese quali soggetti creatori e commercializzatori del prodotto turistico. I consorzi potranno offrire e integrare alcuni loro servizi con le reti di impresa (ove rispondenti ai criteri di utilità, integrazione, imparzialità, rispetto dell'interesse di tutte le imprese appartenenti alla rete). I responsabili di prodotto non offriranno servizi di consulenza gratuiti ai consorzi, come invece avverrà per le reti di imprese. I responsabili di prodotto e Turismo FVG si impegneranno per integrare l'operato dei consorzi con le reti di imprese al fine di ottenere al termine del 3° anno una completa fusione tra questi soggetti.
RAPPORTI CON LE ASSOCIAZIONI	Le associazioni turistiche collaboreranno con le reti di imprese e con i responsabili di prodotto di Turismo FVG mettendo a disposizione eventuali loro servizi, previa stipulazione di specifici contratti basati sui criteri di compartecipazione, equità, chiarezza, collaborazione reciproca.

RAPPORTI CON GLI ENTI DI GESTIONE	Gli enti di gestione dovranno applicare le strategie di sviluppo turistico individuate e rafforzare l'attrattività turistica del Friuli VG. Essi saranno il braccio operativo di TurismoFVG e dei responsabili di prodotto per l'applicazione operativa delle strategie di prodotto specifiche definite da Turismo FVG in collaborazione con le RDI. Non potranno attuare iniziative che vadano oltre da quanto definito nei Piani Strategici e Operativi di Prodotto di Turismo FVG. Dovranno partecipare a tutti i tavoli di confronto e condivisione tra responsabili di prodotto e reti di imprese e dovranno operare a stretto contatto e in forma subordinata ai primi. La formalizzazione dei rapporti tra enti di gestione, responsabili di prodotto (e quindi TurismoFVG) e reti di imprese avverrà sotto forma di PPP.
RAPPORTI CON LE COMUNITÀ MONTANE E ENTI PARCO	Le comunità montane e gli enti parco collaboreranno con le reti di imprese e con i responsabili di prodotto di Turismo FVG mettendo a disposizione eventuali loro servizi, previa stipulazione di specifici contratti basati sui criteri di compartecipazione, equità, chiarezza, cooperazione reciproca ed operando in collaborazione con Turismo FVG e le reti di imprese per la creazione del prodotto.
RAPPORTI CON I GAL	I GAL si interfacceranno con Turismo FVG per la gestione dei finanziamenti europei. Il rapporto sarà regolato con contratti di PPP. L'obiettivo è l'allineamento strategico tra le attività dei GAL e quelle di Turismo FVG e il supporto dei primi da parte dell'ente per le attività di redazione e attuazione delle progettualità.
RAPPORTI CON LE PRO LOCO e ASSOCIAZIONI	Le Pro Loco e associazioni saranno responsabili dell'accoglienza diffusa e dell'animazione territoriale. Avranno come referenti i responsabili di prodotto di Turismo FVG e opereranno in coordinamento con gli Info Point e le reti di imprese. I rapporti saranno regolati da specifici accordi, secondo la linea 1.2., e saranno gestiti da Turismo FVG, che fornirà le indicazioni strategiche in merito.
RAPPORTI CON GLI INFO POINT	Vedere Asse 2 – Misura 3

Azione 2.4. - Correlazioni tra strategie, comunicazione, promozione, prodotti, RDI e operatori

DEBOLEZZE ATTUALI DA SUPERARE	Un sistema di governance individuato presenta una debolezza principale, ossia il coordinamento di tutte le iniziative che concernono le attività di marketing tra i soggetti coinvolti. L'integrazione tra le strategie e le iniziative dei vari soggetti rischia di provocare conflitti e limiti per la presenza di vision e mission differenti.
OBIETTIVI	• Avviare un processo di integrazione strategica programmato • Ottimizzare i risultati di marketing orientandole alla strategia comune regionale • Evitare dispersione di risorse ed energie e la nascita di conflitti interni

DETTAGLIO AZIONE	Il coordinamento e l'integrazione di tutte le iniziative relative alla messa a sistema di prodotti, target, mercati, azioni delle reti di impresa e di tutti gli altri soggetti sarà demandato ai responsabili di prodotto di Turismo FVG che saranno i diretti responsabili dell'integrazione strategica che concerne i prodotti turistici e la promocommercializzazione.
COMPITI STRATEGICI	Essi dovranno riportare settimanalmente e mensilmente al direttore di Turismo FVG un report nel quale indicheranno le azioni realizzate nel periodo precedente, quelle che realizzeranno nel periodo futuro (settimana e mese) ed i risultati attesi ed ottenuti per ogni attività realizzata, i problemi e le difficoltà riscontrate nella realizzazione delle attività e le possibili soluzioni per il superamento degli stessi.
COMPITI OPERATIVI	• Confronto con la Direzione Regionale di Turismo FVG • Confronto con l'ufficio Marketing, Accoglienza, Statistica e Amministrazione di Turismo FVG (confronto sulle strategie, sulle azioni passate, su quelle in via di realizzazione e sulla programmazione futura) • Confronto costante e diretto con le reti di impresa regionali • Coordinamento con Lisagest, Promotur, con i Gal, le comunità montane, le Pro Loco e tutti gli altri soggetti potenzialmente collegati al prodotto o alle FVG Live Experiences di riferimento
SOGGETTI COINVOLTI	Tutti i soggetti regionali
ATTIVITÀ VERSO GLI OPERATORI	• Incontri settimanali con le reti di imprese di riferimento • Contatti telefonici, circolari mail e contatto via skype con tutti gli altri soggetti collegati al prodotto o alle FVG Live Experiences di riferimento
ATTIVITÀ VERSO REGIONE / TURISMOFVG	• Reporting settimanale e mensile alla direzione • Tavoli di lavoro mensili con gli uffici di interesse di Turismo FVG • Circolari informative sulle iniziative in programma da parte delle RDI (o altri soggetti collegati al prodotto o alle FVG Live Experiences di riferimento)
TEMPI DI SVILUPPO	Avvio attività: giugno 2014 Implementazione attività: in relazione ad Azioni 1.1., 1.2., 1.3., 1.4., 2.1. e 2.2.

MISURA 3 – Servizi agli operatori

Questa misura si pone come obiettivo la definizione di un programma di supporto per la dinamizzazione imprenditoriale, in grado di fornire strumenti di sostegno e incentivazione alla creazione di nuove imprese turistiche, di migliorare gli investimenti e il funzionamento di progetti imprenditoriali, nell'ottica di collaborazioni pubblico-private, anche con stakeholder nazionali ed internazionali. In questo senso, sarebbe utile sviluppare strumenti di co-marketing, co-investimento, ecc.

DEBOLEZZE ATTUALI DA SUPERARE	Attualmente l'ente di gestione del turismo opera principalmente verso il mercato turistico, offrendo un numero limitato di servizi agli operatori e al territorio del Friuli Venezia Giulia (visite guidate, audio guide, noleggio bici e racchette di nordic walking per i turisti, corsi di formazione per gli operatori). In questo modo, il territorio non è supportato attivamente.
OBIETTIVI	• Incrementare la qualità generale dell'offerta turistica della Regione • Supportare il tessuto imprenditoriale • Migliorare l'economia turistica regionale • Qualificare uniformemente l'offerta di servizi a livello regionale • Incrementare le capacità manageriali e professionali degli operatori turistici
DETTAGLIO AZIONE	Strutturare a livello centrale un sistema di supporto per gli operatori turistici regionali (anche con il sostegno dei responsabili di prodotto) che eroghi servizi utili agli imprenditori e ai privati, oltre che agli altri soggetti turistici. Le attività singole sono a capo delle singole aree competenti.
COMPITI STRATEGICI	• Programmazione strategica (Direzione Generale Turismo FVG) • Tavolo annuale di confronto con gli operatori
COMPITI OPERATIVI	• Programmazione annuale operativa dei servizi agli operatori • Misurazione dei risultati ottenuti • Attività di ricerca ed elaborazione statistica • Affiancamento agli operatori
SOGGETTI COINVOLTI	Tutti i soggetti regionali
ATTIVITÀ	• Servizi di consulenza a pagamento (eccetto per le reti di imprese) • Formazione gratuita (vedi Misura 5) • Report annuali per mercato • Report sui trend di prodotto (frequenza variabile) • Report semestrali sui trend di settore regionali, nazionali e internazionali • Area riservata online con materiale e studi per gli operatori (di terze parti) • Sportello di ascolto (responsabili di prodotto di riferimento)
TEMPI DI SVILUPPO	Servizi di consulenza e sportello di ascolto: giugno 2014 Formazione: vedi Misura 5 Report e Area riservata: rispettivamente fine 2014 e fine 2015

MISURA 4 - Supporto agli operatori per gestione fondi europei

Connessione con la programmazione europea 2014-2020

Posto che il turismo rappresenta per la Regione un settore strategico, l'integrazione con la politica e l'utilizzo dei fondi europei della programmazione 2014-2020 (per lo meno rispetto agli anni su cui si sviluppa il presente Piano strategico) sono un elemento imprescindibile. L'integrazione può avvenire su due linee differenti per quanto complementari:

- La politica di coesione e le risorse strutturali che saranno aggiudicate alla Regione;
- Le possibilità offerte dalla Cooperazione Territoriale Regionale Europea e da programmi tematici della gestione diretta dell'Unione Europea.

Sul fronte della Politica di Coesione, il presente Piano dovrà integrarsi all'interno della Smart Specialization Strategy adottata dalla Regione per il periodo 2014-2020. Questo rafforzerà la possibilità di utilizzare le risorse della politica di coesione (FESR -Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, FEARS-Fondo Europeo per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale) per sostenere lo sviluppo competitivo del sistema delle micro e piccole imprese della filiera turistica, in ottemperanza all'**obiettivo tematico 3 "competitività delle imprese**". Per altro, stante quanto in elaborazione rispetto all'Accordo di partenariato dello Stato Italiano, l'incentivazione delle **aggregazioni di imprese**, sostenute da una logica di governance pubblica, emerge quale misura qualificante e da sostenere diffusamente: elemento completamente in linea con quanto previsto dal Piano presente. Per la qualificazione del capitale umano, le risorse del FSE- Fondo Sociale Europeo potranno essere in parte utilizzate per la formazione del personale delle imprese della filiera e/o per l'attivazione di percorsi di sostegno alla creazione di nuove imprese del settore, con un alto potenziale di competenza, creatività, innovazione, in relazione alle priorità dei 4 obiettivi tematici afferenti al FSE su cui la Regione deciderà di concentrare azioni e risorse. E' importante che le organizzazioni competenti *per la messa a punto finale delle azioni del presente Piano Strategico e per la sua realizzazione, siano* ***attivamente coinvolte nel processo programmatorio*** *attualmente in corso e che continuerà nei mesi a venire nella definizione del Piano Operativo Regionale (afferente/i ai diversi fondi FESR, FSE, FEASR) e quindi nella fase di realizzazione della programmazione stessa.*

Per quanto attiene la **Cooperazione Territoriale Regionale Europea**, terreno sul quale la Regione ha maturato una significativa esperienza, si proseguirà nell'azione di partecipazione alla proposizione di candidature, agendo sia direttamente sia e soprattutto incentivando al partecipazione degli stakeholder interessati del territorio e delle imprese in particolare. A monte, tuttavia, in linea con la posizione espressa dalla Conferenza delle Regioni, si individua e ribadisce l'importanza di intervenire per il periodo 2014-20 sugli aspetti legati al coordinamento, complementarietà e sinergie fra i diversi Programmi.

Come descritto nella Posizione della Conferenza delle Regioni:

"I programmi CTE, per le loro caratteristiche peculiari, si prestano a creare le condizioni per una integrazione di diversi strumenti e la attivazione di percorsi innovativi maggiormente legati al territorio.

Iniziative progettuali CTE in atto o già concluse, nell'ambito di diversi settori, hanno condotto a risultati da valorizzare e capitalizzare nel prossimo periodo di programmazione in un'ottica di mainstream e di collegamento con altri Programmi a gestione diretta finanziati dall'UE (Horizon 2020, COSME, LIFE, Creative Europe, Cambiamento e Innovazione Sociale e altri).

La programmazione per la nuova politica di coesione, così come declinata nella proposta di Quadro Strategico Comune, prevede la possibilità di realizzare nuovi strumenti per lo sviluppo territoriale integrato (Integrated Territorial Investiment – ITI, Community-led Local Development – CLLD, Joint Action Plan – JAP) attraverso l'utilizzo congiunto dei Fondi a finalità strutturale. Questi strumenti richiedono, per essere implementati, la presenza di specifiche condizioni e accordi tra stakeholders e la loro preparazione, soprattutto a livello amministrativo e manageriale, può tuttavia risultare assai lunga e complessa, richiedendo inoltre capacità di negoziazione a diversi livelli.

Anche se non specifici per la CTE, tali strumenti possono trovare una loro realizzazione anche ad un livello sovranazionale e, a livello locale, capitalizzare esperienze maturate nella realizzazione di progetti transazionali e transfrontalieri".

Quanto sopra ben si integra con la strategia e la visione del Presente Piano e con la messa in atto di nuovi strumenti in grado di favorire lo **Sviluppo Territoriale Integrato** e rafforzare l'approccio **Community – led**.

Con queste finalità, si lavorerà alla predisposizione di nuove candidature per il periodo 2014-20.

Un cenno infine, oltre che alla Cooperazione Territoriale Regionale, alle possibilità offerte da programmi connessi alla predisposizione, valorizzazione e circuitazione di **pacchetti turistici caratterizzati da sostenibilità, individuazione di pubblici target vulnerabili o svantaggiati**, oltre ché alla valorizzazione di **circuiti culturali** che abbiano una attrattività europea e che siano connettibili con offerte analoghe di altri paesi. Su questo fronte, ci si cimenterà nella proposizione e/o partecipazione di candidature a valere su iniziative specifiche promosse dalla Direzione Generale Imprese della Commissione Europea.

Integrazione di azioni e risorse (fondi della politica di coesione, cooperazione territoriale regionali, programmi tematici connessi alla filiera turismo), rafforzamento dell'approccio community-led, valorizzazione e messa a sistema delle buone prassi già realizzate: queste le parole guida nella costruzione dei percorsi per cogliere appieno tutte le opportunità messe a disposizione dell'Unione Europea per il prossimo periodo.

MISURA 5 – Formazione ed altre iniziative

Introduzione e analisi

Il tessuto turistico del Friuli Venezia Giulia presenta, da un lato, imprenditori, dirigenti e operatori dalla pluriennale esperienza che operano da anni in destinazioni rinomate, come Lignano Sabbiadoro e Grado, e dall'altro, operatori con minore esperienza che non hanno mai avuto un reale confronto con il mercato e mancano di una visione strategica. L'imprenditorialità e gli attori istituzionali talvolta non possiedono il dinamismo necessario per essere in linea con i trend del mercato, evidenziando a volte, soprattutto gli imprenditori, anche una certa carenza di spirito commerciale. I consistenti flussi autonomi che hanno interessato in passato la Regione hanno infatti favorito lo sviluppo tra gli imprenditori di una politica passiva, di attesa del turista. Tale atteggiamento, in un momento come quello attuale che vede la riduzione delle quote di mercato, è assolutamente controproducente.

Criticità e obiettivi da raggiungere

L'analisi ha evidenziato debolezze in termini di formazione e di professionalità sia del management sia dello staff impegnato nell'erogazione dei servizi, a diretto contatto con i turisti. Gli operatori non propongono in modo attrattivo e convincente i prodotti, le attività e le offerte turistiche, riducendo così la redditività dell'intero sistema. Il turista fruisce solo dei servizi che aveva in mente di utilizzare, senza essere incoraggiato ad incrementare la sua spesa sul territorio con attività di up selling e cross selling. Queste debolezze si traducono in un minore numero di prenotazioni e ricavi per gli operatori. È necessario incrementare le competenze e la professionalità degli operatori friulani, affinché sviluppino una maggiore attitudine commerciale e il servizio sia di qualità ad ogni livello e per ogni attività (sia pubblica sia privata). L'obiettivo è rendere competitivo il tessuto turistico del territorio, puntando sulla professionalità degli operatori e fornendo loro gli strumenti per conoscere le esigenze dei clienti, in modo tale che possano a loro volta erogare un servizio più tematizzato e targetizzato. L'obiettivo primario di questa misura strategica è garantire una maggiore soddisfazione del turista.

Strategie e linee di intervento

La strategia 2014-2018 del Friuli Venezia Giulia prevede di diffondere una cultura professionale di alto livello attraverso la creazione di un sistema di formazione e aggiornamento altamente professionalizzante che permetta di incrementare le competenze di tutti i soggetti che operano nel turismo in Regione. Le linee di intervento si suddividono in 4 programmi formativi e di aggiornamento dedicati al personale istituzionale, agli operatori singoli, alle reti di imprese e alle altre forme associative e di gestione presenti sul territorio regionale. I contenuti dei programmi potranno incrociarsi: alcuni corsi potranno essere aperti a tutti oppure ad un corso di formazione potranno partecipare soggetti appartenenti a più categorie o uno stesso argomento potrà essere trattato differentemente in funzione dei soggetti ai quali è diretto. La programmazione operativa sarà a carico dell'ufficio Formazione di Turismo FVG. Il tipo di finanziamento dei partecipanti sarà da definire a livello programmatico annuale.

AZIONE 5.1. - Formazione personale interno Regione Friuli Venezia Giulia

OBIETTIVI	• Aggiornamento costante e approfondimento delle conoscenze specifiche • Responsabilizzazione e creazione del senso di iniziativa • Sviluppo delle capacità manageriali e tecniche attuali
DETTAGLIO AZIONE	Sviluppo di programmi formativi annuali dedicati al personale interno sia direzionale sia operativo interno agli enti amministrativi. I programmi possono prevedere sia una formazione realizzata internamente da Turismo FVG sia la partecipazione del personale a corsi di formazione realizzati da terzi (istituti formativi, università, ecc.).
COMPITI	• Programma annuale per i dirigenti e responsabili regionali, provinciali e comunali • Programma annuale per i dirigenti e responsabili Turismo FVG • Programma annuale per il personale operativo Turismo FVG • Programma annuale per il personale di informazione e accoglienza turistica
SOGGETTI COINVOLTI	Regione, Province, Comuni, Turismo FVG
ATTIVITÀ	• Confronto con i vari soggetti per l'individuazione delle necessità formative • Individuazione delle aree operative con performance da migliorare • Contatto e stipulazione dei contratti con gli enti terzi o con i singoli docenti • Divulgazione del calendario della formazione • Raccolta delle adesioni e gestione organizzativa operativa
TEMPI DI SVILUPPO	Prima programmazione entro fine 2014 e avvio programmi formativi: 2015

AZIONE 5.2. - Formazione singole imprese

OBIETTIVI	• Miglioramento dei livelli di professionalità e formazione e aggiornamento • Approfondimento delle conoscenze specifiche e tematiche • Supporto all'operatività per migliorare le performance aziendali
DETTAGLIO AZIONE	Sviluppo di programmi formativi annuali dedicati alle imprese, sia ai gestori e direttori sia al personale operativo gestito internamente da Turismo FVG.
COMPITI	• Programma annuale per i gestori e direttori e per il personale operativo
SOGGETTI COINVOLTI	Strutture ricettive di qualsiasi tipologia, società di servizi turistici, ristorazione e bar, guide turistiche di qualsiasi tipologia, PCO
ATTIVITÀ	• Confronto con responsabili di prodotto e identificazione necessità formative • Progettazione dei programmi e divulgazione del calendario della formazione • Raccolta delle adesioni e gestione organizzativa operativa
TEMPI DI SVILUPPO	Prima programmazione entro fine 2014 e avvio programmi formativi: 2015

AZIONE 5.3. - Formazione enti di gestione, associazioni, consorzi, Gal, comunità montane

OBIETTIVI	• Miglioramento dei livelli di professionalità e formazione e aggiornamento • Approfondimento delle conoscenze specifiche e tematiche • Supporto all'operatività per migliorare le performance aziendali
DETTAGLIO AZIONE	Sviluppo di programmi formativi annuali dedicati alle imprese, sia ai gestori e direttori sia al personale operativo. I programmi prevedono che l'attività formativa sia realizzata internamente da Turismo FVG. Per i direttori e responsabili Lisagest, Promotur e GAL possono essere previsti corsi tenuti da enti terzi di formazione.
COMPITI	• Programma annuale per i gestori e direttori e per il personale operativo
SOGGETTI COINVOLTI	Strutture ricettive di qualsiasi tipologia, società di servizi turistici, ristorazione e bar, guide turistiche di qualsiasi tipologia, consorzi, comunità montane, CAI, associazioni, enti parco, PCO, eccetera.
ATTIVITÀ	• Confronto con i responsabili di prodotto per individuazione necessità formative • Progettazione dei programmi e nomina dei formatori interni • Divulgazione del calendario della formazione • Raccolta delle adesioni e gestione organizzativa operativa
TEMPI DI SVILUPPO	Prima programmazione entro fine 2014 e avvio programmi formativi: 2015

AZIONE 5.4. - Formazione alle reti di imprese

OBIETTIVI	• Miglioramento dei livelli di professionalità e formazione e aggiornamento • Approfondimento delle conoscenze specifiche e tematiche • Supporto all'operatività per migliorare le performance delle RDI
DETTAGLIO AZIONE	Sviluppo di programmi formativi annuali dedicati alle RDI realizzati internamente da Turismo FVG o da istituti terzi di formazione (università, ecc.).
COMPITI	• Programma annuale per i gestori e direttori delle RDI o per i soggetti più rappresentativi delle reti di impresa
SOGGETTI COINVOLTI	Reti di Impresa
ATTIVITÀ	• Confronto con i responsabili di prodotto per l'individuazione delle necessità formative • Progettazione dei programmi e nomina dei formatori interni o enti esterni • Divulgazione del calendario della formazione • Raccolta delle adesioni e gestione organizzativa operativa
TEMPI DI SVILUPPO	Prima programmazione: entro fine 2014 e avvio programmi formativi: 2015

ASSE 2 - DESTINATION MARKETING

Analisi

Le attuali strategie di marketing dovrebbero far emergere il Friuli Venezia Giulia in un mercato concorrenziale, affinchè il turista lo scelga. Fino ad oggi, la Regione ha sviluppato una strategia molto orientata allo storytelling, allo sfruttamento dei nuovi media (blog e social media), ad azioni di co-marketing e in misura minore, di sponsorizzazioni, con l'intento di dinamizzare il rapporto con il turista (romanzo collettivo). Seppur innovativa e in linea con la domanda, tale strategia ha evidenziato delle profonde debolezze sia per la discrasia esistente con il settore imprenditoriale (soprattutto, in termini di strumenti utilizzati) sia per le difficoltà di penetrare nel mercato e di sviluppare *engagement* con chi ancora non conosce la destinazione. A ciò si aggiunge che ha un prodotto strutturato secondo un modello datato, non gerarchizzato ed incapace di trasferire valore aggiunto al turista. Di conseguenza, la sua immissione nel mercato non genera le performance che potenzialmente potrebbe di fatto ottenere.

Obiettivi

- Incrementare la conoscenza e notorietà del Friuli Venezia Giulia in tutti i mercati
- Rafforzare il posizionamento e la visibilità nazionale ed internazionale con alto valore aggiunto
- Facilitare al turista l'accesso alle informazioni relative alla Regione e alle sue offerte
- Incentivare i turisti alla prenotazione di servizi e soggiorni in Regione
- Tematizzare e aggiungere valore all'offerta attuale di prodotti turistici, in modo tale da allinearli con la domanda del mercato nazionale ed internazionale
- Rendere più immediata la lettura del territorio da parte del turista
- Emozionare ma al contempo fornire informazioni pratiche al turista, per consentirgli di prenotare velocemente e facilmente i soggiorni in Regione
- Migliorare le performance della presenza online della Regione
- Migliorare l'*engagement* e la presenza sui social media e sui canali di PR online e offline
- Incrementare l'efficacia delle azioni, valutandone i risultati ottenuti da ogni singolo investimento

La strategia

La strategia di Marketing 2014-2018 per il Friuli Venezia Giulia prevede il passaggio da un modello di destinazione ad uno di motivazione ed esperienza, adottando un approccio liquido, "around the line", cross mediale ed integrato. La strategia intende posizionare la Regione come destinazione "slow" ed autentica, trasferendo al turista il valore aggiunto che la differenzia dalle altre destinazioni. **La strategia si focalizza sulla tematizzazione, targetizzazione e gerarchizzazione per incrementare l'intelligibilità della destinazione al turista e diffonderne il valore aggiunto generato**. Le linee strategiche di Destination Marketing si traducono in un Piano Prodotti e Promocommercializzazione, nella ristrutturazione del Sistema di Accoglienza, in una Strategia di Promozione e nelle Strategie di Comunicazione offline e online.

Il modello di marketing per il Friuli Venezia Giulia

La debolezza principale del Friuli Venezia Giulia è la mancata conoscenza e dallo scarso interesse da parte di alcuni mercati per la destinazione. È necessario che la Regione metta in atto specifiche azioni di marketing per posizionarsi su questi mercati in modo competitivo come nuova destinazione o come destinazione alternativa a quelle già presenti. Inoltre, deve consolidare, attraverso azioni regolari e continuative nel tempo, la percezione di quelle quote di mercato e di quei segmenti della domanda che invece già conoscono il territorio. L'obiettivo strategico di marketing è "attrarre l'attenzione del mercato e tradurla in flussi turistici reali e redditizi".

Oggi, non si può pensare che il marketing e la promozione turistica siano elementi a sé stanti, distaccati dalla gestione complessiva della destinazione così come non è possibile utilizzare solamente uno o pochi strumenti di marketing per realizzare azioni efficaci, soprattutto per una destinazione con le caratteristiche del Friuli Venezia Giulia. È necessario tenere conto che l'83% dei turisti per scegliere la propria vacanza cercano in rete le informazioni necessarie e utilizzano sia i portali di destinazione sia quelli di informazione turistica sia i social media. Di conseguenza, il marketing del Friuli Venezia Giulia deve prevedere una strategia sia online sia offline che converga verso il portale di Turismo FVG come porta d'accesso per scoprire, sedurre e convincere il turista, al fine di influenzare la sua scelta e portarlo alla decisione finale. Seguendo questa strategia, il modello di marketing deve essere strutturato in modo tale da accompagnare in modo attivo ed efficace il turista durante l'intero ciclo di relazione con la destinazione, ovvero nelle fasi dell'ispirazione, della ricerca, del convincimento, della decisione, della prenotazione e pianificazione del viaggio e della permanenza e anche, in ultima istanza, del ricordo e della condivisione. Per tanto, il marketing mix deve seguire la seguente logica: 1.- Creare interesse 2.- Aumentare la popolarity 3.- Incrementare la notorietà del Friuli Venezia Giulia 4.- Emergere rispetto alla concorrenza 5.- Stimolare il turista a cercare il Friuli Venezia Giulia in rete 6.- Catturare la sua attenzione, sedurlo, fornirgli tutte le informazioni necessarie e seguirlo nella prenotazione e nell'acquisto.

Principi della strategia operativa del Friuli Venezia Giulia

Il marketing del Friuli Venezia Giulia, che dovrà essere sviluppato ed attuato dalla Turismo FVG per la promozione e la promocommercializzazione dell'offerta, si sviluppa secondo 5 principi:

- Focalizzazione versus dispersione: azioni focalizzate per mercati, target, tool di marketing e prodotti
- Marketing online versus marketing offline: orientamento verso il marketing online per creare interesse, *awareness*, comunicazione, *engagement* con il potenziale turista
- Innovazione versus continuità: facilitare l'innovazione nell'approccio al mercato, comunicare le proposte in chiave turistica, innovare gli strumenti di comunicazione, trasmettere un messaggio innovativo, utilizzare un approccio multicanale, ecc.
- Prodotto versus territorio: creare e consolidare prodotti-destinazione, creare e promuovere la "qualità garantita", il vantaggio dell' offerta, migliorare le attrattive per renderle più competitive
- Promozione versus promocommercializzazione: facilitare l'accessibilità commerciale in modo da creare un contatto attraverso il portale di destinazione di Turismo FVG e il DMS.

I Pilastri del Destination Marketing del Friuli Venezia Giulia

Il marketing del Friuli Venezia Giulia e di conseguenza il Destination Marketing dell'intero sistema regionale dovrà appoggiarsi su quattro colonne portanti:

Branding Friuli Venezia Giulia: il brand FVG Live è, dal punto di vista turistico, debole: non è riuscito a creare "awareness". Sarebbe inutile pensare di cambiare l'immagine della Regione. È invece necessario lavorare per incrementare il livello di *Destination Reputation*, soprattutto perché il mercato non è consapevole che esiste anche una *brand identity* online. È necessario sviluppare una strategia di *destination branding* strutturata, per differenziarsi rispetto ai competitor.

Portfolio di prodotti: per incrementare il livello di Destination Reputation del Friuli Venezia Giulia il portfolio di prodotti-destinazione deve essere costruito partendo delle esperienza che il turista potrà vivere scegliendo una delle destinazioni o dei prodotti della Regione. Le esperienze turistiche della Regione e delle sue destinazioni dovranno essere strutturate in base a diversi livelli di priorità.

Pubblico Obiettivo e Segmenti di mercato: il marketing del Friuli Venezia Giulia non dovrà essere indifferenziato ma pensato e strutturato in base ad ogni singolo mercato di riferimento ed in base ad ogni segmento, al fine di incrementarne l'efficacia e favorirne la razionalizzazione dei costi.

Mercati: il Friuli Venezia Giulia dovrà avere una chiara strategia di mercato gerarchizzata che rispecchi gli obiettivi per mercati strategici, prioritari, complementari e di nicchia.

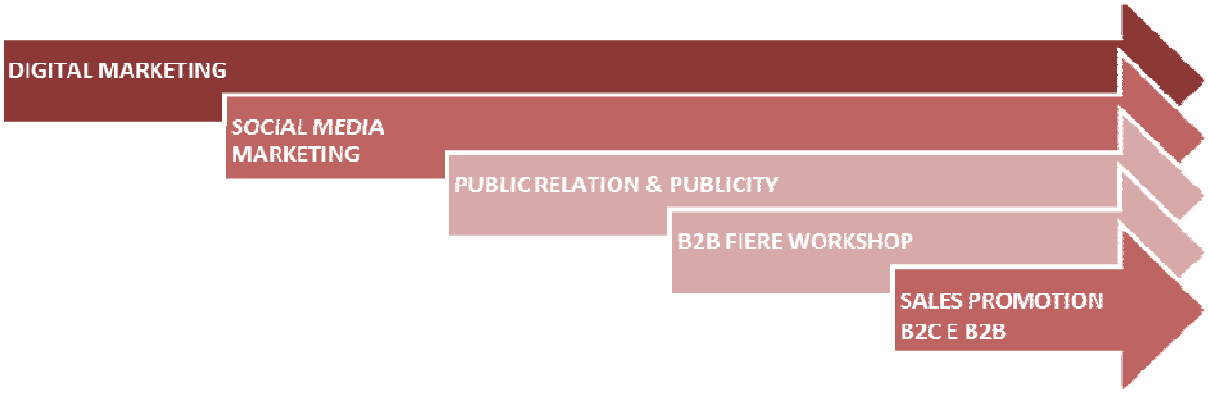
Strategia di Destination Branding

Spesso le destinazioni turistiche commettono l'errore di focalizzare tutta la strategia di marketing e promozione sul brand, pensando che logo e "pay off" siano risolutivi in sé. Questo approccio è sbagliato perché una destinazione turistica, regionale o nazionale, non è altro che un contenitore di attrattive, risorse, persone, cultura e tradizioni, che ne determinano l'identità e la personalità. Una corretta strategia di marketing non si deve focalizzare esclusivamente sugli slogan (ottica pubblicitaria) perché hanno vita breve e non si prestano per costruire una strategia turistica vincente. Le destinazioni eccellenti e di successo sono quelle che sono in grado di trasmettere al mercato ed esprimere la propria personalità ed identità come proposta principale. Si tratta dell'UDP (Unique Destination Proposition. Dall'UDP dipendono di conseguenza le USP (Unique Selling Proposition) per ogni prodotto-destinazione o prodotto turistico. Sia la UDP sia le USP hanno la funzione di mettere in evidenza l'aspetto differenziale e competitivo della destinazione rispetto alla concorrenza. La UDP è il master attorno al quale si devono costruire il messaggio e le tattiche di comunicazione della destinazione. Dall'indagine del Friuli Venezia Giulia realizzata tramite interviste web a residenti e a turisti, sono emersi diversi valori identificativi ma quello più sentito e condiviso è la possibilità di ritrovamento di un proprio tempo, una fruizione lenta che permette di assaporare l'autenticità del territorio. Si tratta di un "asset" che poche destinazioni turistiche in Italia possono vantare. **La strategia di marketing deve essere costruita a partire da una UDP che metta al centro l'autenticità della Regione, e quindi declinata sulle diverse USP in base al criterio "slow", fattore differenziale del Friuli Venezia Giulia.** Ovviamente, le campagne pubblicitarie che saranno sviluppate così come il "pay off" pubblicitario adottato dovranno partire da questo segno distintivo. La strategia di branding dovrà avere la seguente declinazione:

- UDP che esprime la personalità della destinazione è l'autenticità
- USP invece dovranno presentare un' esperienza slow di vacanza

La strategia di Marketing MIX del Friuli Venezia Giulia

Il marketing mix del Friuli Venezia Giulia si fonda su una strategia chiara e specifica di Destination branding, che intende comunicare al mercato turistico l'identità e la personalità della destinazione e delle destinazioni-prodotti, in modo tale da creare un'adeguata *Destination Image*, che si base su un'attenta gestione della UDP e delle diverse proposte USP. **La strategia operativa è concepita come un Integrated Marketing che si sviluppa utilizzando diverse tattiche e strumenti. Le tipologie di marketing che dovranno essere applicate sono:**



Per il Friuli Venezia Giulia, la vera innovazione a livello di marketing sarà passare dal modello di Outbound Marketing, finora utilizzato ed ancora praticato da quasi tutte le destinazioni competitor, al modello di Inbound Marketing. Questo significa che la Regione non utilizzerà più le modalità proprie del marketing tradizionale, che interrompono il lettore o lo spettatore con messaggi pubblicitari non richiesti e che generano un netto rifiuto che si traduce nel noto effetto zapping televisivo o radiofonico oppure nel saltare senza neanche guardare la pubblicità nei giornali e nelle riviste. Di conseguenza, il marketing adottato punterà sull'attirare il potenziale turista/utente/spettatore affinché si avvicini in modo spontaneo alla destinazione, cercando in rete le informazioni che desidera.

MISURA 1 - Piano Prodotti turistici e Piano di Promocommercializzazione

Metodologia di analisi adottata

L'analisi dell'offerta di prodotti turistici del Friuli Venezia Giulia è stata condotta attraverso la mappatura delle risorse e delle attività presenti, dei flussi turistici e dei mercati di riferimento. Sono stati presi in considerazione i contenuti del portale turistico regionale e quelli di ulteriori portali turistici e territoriali. Le informazioni acquisite sono state inoltre oggetto di riscontro mediante sopralluoghi sul territorio.

Criticità e obiettivi da raggiungere

L'analisi ha evidenziato un posizionamento debole e poco attrattivo rispetto ai competitor sia sul mercato nazionale sia internazionale. Nello specifico, si evidenziano i seguenti elementi di criticità:

- La destinazione risente oggi di punti critici nella percezione e nel posizionamento della propria offerta turistica a causa di uno scarso posizionamento di prodotti di "motivazione" (es. montagna attiva) e della maturità di quelli riconosciuti dal mercato (es. mare).
- Ridotto valore aggiunto, difficile percezione dal mercato e risultato dipendente dal fattore prezzo.
- Non emerge alcuna differenziazione rispetto ai competitor.
- L'offerta risulta concepita, organizzata e promossa secondo un modello di turismo di "destinazione".
- Non emergono i prodotti-destinazione con maggiore valore aggiunto e potenziale attrattivo.

Strategie e linee di intervento

L'attuale portfolio dei prodotti turistici è organizzato secondo una logica localistica e territoriale che restituisce un'immagine frammentata e scarsamente attrattiva. Risulta quindi necessario ridefinire il portfolio prodotti attraverso una gerarchizzazione degli stessi in base alla loro capacità attrattiva. Il Piano dei Prodotti turistici intende perseguire i seguenti obiettivi:

SVILUPPARE UN'OFFERTA DI "ESPERIENZE" TURISTICHE	Creare e migliorare l'esperienza che il turista può vivere nella destinazione, razionalizzando il sistema delle risorse territoriali
REALIZZARE LA COMUNICAZIONE E PROMOZIONE DEI PRODOTTI TURISTICI	I prodotti turistici devono presentarsi al cliente ben strutturati, comprensibili e garantiti nella qualità e nella sicurezza
SVILUPPARE PROPOSTE CHE AUMENTINO I VISITATORI E IL TEMPO DI PERMANENZA	I prodotti turistici devono essere tra loro integrati in modo da aumentare la differenziazione e il tempo di soggiorno del turista
MIGLIORARE LA QUALITÀ DEI SERVIZI AL CLIENTE	Sviluppare un sistema di qualità e garanzia nell'offerta di ospitalità e servizi al turista, nonché di informazioni
PROMOCOMMERCIALIZZAZIONE	Rinnovare il sistema di offerta e promocommercializzazione dei prodotti attraverso la gestione del portale web
INTEGRAZIONE CON IL SISTEMA DI ACCOGLIENZA	Integrare il sistema delle risorse con la rete di accoglienza territoriale

AZIONE 1.1. – Gerarchizzazione del portfolio prodotti

A partire dall'analisi delle risorse territoriali è possibile definire il portfolio prodotti della destinazione che va ristrutturato secondo un preciso ordine di priorità in modo tale da raggiungere gli obiettivi di posizionamento e di attrazione di nuovi flussi turistici nel territorio.

Grado di attrattività e potenzialità dei prodotti turistici

PRODOTTI PRIORITARI E SECONDARI	LIVELLO DI ATTRATTIVITÀ	POTENZIALITÀ vs CONCORRENZA	POTENZIALE DI SVILUPPO	GRADO COMPLESSIVO
MARE	AA	AA	AAA	AAA
ENOGASTRONOMIA	AAA	AAA	AAA	AAA
CULTURA E CITTÀ D'ARTE	AAA	AA	AAA	AAA
MONTAGNA ATTIVA	AA	AA	AAA	AAA
RURALE SLOW	AAA	AA	AA	AAA
Bike	AA	A	AAA	AA
Montagna inverno	AA	A	AA	AA
Trekking e Avventura	AA	AA	AAA	AA
Itinerari culturali	AAA	A	AA	AA
Meeting & Events	AA	A	AA	AA
Eventi	AA	AA	AA	AA
PRODOTTI DI NICCHIA	**LIVELLO DI ATTRATTIVITÀ**	**POTENZIALITÀ vs CONCORRENZA**	**POTENZIALE DI SVILUPPO**	**GRADO COMPLESSIVO**
Moto	AA	AA	AA	AA
Golf	AA	A	AA	AA
Ippico	AA	A	AA	AA
Terme/ wellness	A	A	AA	A
Nautico	AA	A	AA	A
Fluviale	A	A	AA	A
Religioso	A	A	A	A
Scolastico	AA	A	A	A
Accessibile	A	A	AA	A

Schema di gerarchizzazione del portfolio prodotti

SECONDARI	PRIORITARI
• Bike • Montagna inverno • Trekking e Avventura • Itinerari culturali • Meeting & Events • Eventi	• Mare • Enogastronomia • Cultura e città d'arte • Montagna attiva • Rurale Slow
NICCHIE BASSO POTENZIALE	**NICCHIE ALTO POTENZIALE**
• Nautico • Fluviale • Religioso • Scolastico • Accessibile	• Moto • Golf • Ippico • Terme/ wellness

PRIORITARI/ MAISTREAM

SECONDARI/ SPECIAL INTEREST

NICCHIE ALTO POTENZIALE

NICCHIE BASSO POTENZIALE

AZIONE 1.2. – Definizione dei prodotti-destinazione

L'attuale portfolio è costituito da prodotti turistici legati a specifiche località (es. mare a Lignano, cultura a Cividale ecc.), in grado di richiamare solo un turismo di prossimità. La strategia invece da adottare per apportare significativi miglioramenti in termini di posizionamento e risposta alla domanda del mercato è la costruzione di prodotti-destinazione.

Schema di definizione dei prodotti-destinazione *(Elenco indicativo e non esaustivo)*

PRODOTTI - DESTINAZIONE					
RETE DI IMPRESA	RISORSE COINVOLTE	DESTINAZIONI	PRODOTTI PRIORITARI	PRODOTTI SECONDARI	NICCHIE
LIVELLO DI ATTRATTIVITÀ			AAA	AA	AA
MARE	**Stabilimenti balneari** **Servizi sportivi** **Servizi ricreativi**	**LIGNANO** **GRADO** **TRIESTE**	**MARE**	• Bike • Avventura • Eventi	• Fluviale • Nautico
ENO GASTRO NOMIA	**Produttori** **Cantine** **Aziende agricole** **Ristorazione**	**TUTTA LA REGIONE**	**ENO GASTRO NOMIA**	• Itinerari culturali • Meeting & events • Eventi	
MONTAGNA	**Servizi sportivi** **Impianti di risalita** **Noleggi** **Malghe**	**DOLOMITI FRIULANE** **CARNIA** **TARVISIANO** **PIANCAVALLO** **RAVASCLETTO** **ZONCOLAN** **FORNI DI SOPRA** **SELLA NEVEA-KANIN**	**MONTAGNA ESTATE**	• Montagna neve • Bike • Trekking e avventura • Itinerari culturali • Eventi	• Ippico • Scolastico
RURALE SLOW	**Agriturismi** **B&B** **Castelli e residenze**	**FRIULI COLLINARE** **FRIULI CENTRALE** **GRADO E MUGGIA**	**RURALE SLOW**	• Bike • Trekking e avventura • Itinerari culturali • Meeting & events	• Terme wellness • Moto • Golf • Accessibile
CULTURA	**Musei** **Monumenti** **Archeologia** **Castelli e residenze** **Centri urbani** **Luoghi di culto**	**TRIESTE** **GORIZIA** **UDINE** **PORDENONE** **AQUILEIA** **PALMANOVA** **SAN DANIELE** **CIVIDALE** **CODROIPO**	**CULTURA E CITTÀ D'ARTE**	• Bike • Itinerari culturali • Meetings & Events • Eventi	• Scolastico • Religioso

AZIONE 1.3. – Sviluppo dei prodotti

AZIONE 1.3.1 – Sviluppo dei prodotti di PRIMO LIVELLO

PRODOTTI PRIORITARI				
CLUSTER PRODOTTI				
MARE	ENO GASTRONOMIA	CULTURA E CITTÀ D'ARTE	MONTAGNA ATTIVA	RURALE SLOW
PRODOTTI				
MARE FAMILY	ENOLOGIA	CITY BREAK	MONTAGNA FAMILY	VACANZA RURALE
MARE GIOVANI	GASTRONOMIA	CASTELLI E RESIDENZE	MONTAGNA SENIOR	ITINERARI "SLOW" TEMATICI
MARE SENIOR	TOUR DELLE ECCELLENZE	CAFFÈ STORICI	FATTORIE DIDATTICHE	
SPORT D'ACQUA		ITINERARI TEMATICI	PARCHI ED ECOMUSEI	
ESCURSIONI			MALGHE E RIFUGI	

AZIONE 1.3.1.1 Sviluppo del prodotto MARE

Situazione attuale

Storicamente, il turismo balneare ha rappresentato il motore dello sviluppo turistico della destinazione Friuli Venezia Giulia. Tale segmento tuttavia oggi è maturo e necessita di essere adattato ai nuovi trend della domanda per raggiungere una maggiore sostenibilità economica ed ambientale. L'assenza di un'efficace strategia di integrazione con gli altri segmenti turistici ha causato inoltre una concentrazione stagionale delle attività, con conseguente saturazione durante l'alta stagione e abbassamento della qualità generale.

Diagnosi e indirizzi strategici

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	STRATEGIA PROPOSTA
• Qualità paesaggistica e ambientale • Notorietà della destinazione • Buon rapporto qualità/prezzo per il mercato Italia	• Scarsa differenziazione dell'offerta e scarso valore aggiunto delle proposte turistiche • Servizi basici • Scarsa presenza posti barca • Scarsa competitività di prezzi e qualità rispetto ai competitors europei • Assenza di strategie di integrazione territoriale	• Maggiore specializzazione dell'offerta: prodotti mirati verso target e motivazioni di vacanza; • Sviluppare un'offerta di qualità di servizio attraverso la proposta combinata di servizi complementari;

Strategia di sviluppo dei prodotti MARE

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
MARE FAMILY	• Ricettività • Ristorazione • Stabilimenti balneari • Parchi tematici • Associazioni sportive • Guide sportive e naturalistiche • Servizi educativi e spettacolo • Divertimento e animazione locale • Onlus	• Programmazione settimanale di attività rivolte ai più piccoli (dove non presenti) • Servizi ricettivi e ristorativi "kid friendly" (dove non presenti) • Integrazione con altri prodotti
MARE GIOVANI		• Programmazione settimanale di attività di animazione • Servizi ricettivi e ristorativi con offerte dedicate ai più giovani • Integrazione con altri prodotti
MARE SENIOR		• Programmazione settimanale di attività di animazione • Servizi ricettivi e ristorativi con offerte dedicate ai senior • Assistenza medica gratuita
SPORT D'ACQUA	• Club Nautici • Associazioni sportive • Guide e istruttori • Noleggi	• Sport d'acqua «soft» e attività leisure • Attività per famiglia • Settimane e weekend di avvicinamento agli sport acquatici
ESCURSIONI	Servizi di trasporto pubblico e privato	• Pianificazione escursioni • Distribuzione di mappe dei percorsi • Offerte integrate all'ospitalità • Itinerari tematici

AZIONE 1.3.1.2 Sviluppo del prodotto ENOGASTRONOMIA

Situazione attuale

La regione Friuli Venezia Giulia presenta numerosi prodotti di eccellenza enogastronomica. Ciò nonostante, il turismo enogastronomico oggi non presenta offerte adeguatamente strutturate. La varietà delle risorse enogastronomiche locali e la forte connessione tra i prodotti e la tradizione locale permettono di identificare in questo segmento un prodotto con un elevato potenziale di sviluppo. La strategia proposta prevede quindi di posizionare la regione Friuli Venezia Giulia come destinazione internazionale di turismo enogastronomico, grazie proprio all'ampia varietà di prodotti di eccellenza ed eventi dedicati alla tradizione vitivinicola e gastronomica locale presenti sul territorio.

Diagnosi e indirizzi strategici

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	STRATEGIA PROPOSTA
• Qualità e varietà dei prodotti • Notorietà di alcuni prodotti (es. San Daniele) • Integrazione con altri prodotti e motivazioni di vacanza	• Mercati di prossimità • Formazione non sufficiente degli operatori per la promozione dei prodotti • Strade del vino e itinerari tematici non sufficientemente sviluppati • Non attrazione di flussi autonomi	• L'offerta enogastronomica locale deve essere rafforzata e strutturata per costituire una motivazione di vacanza autonoma • Selezione e promozione degli operatori e delle risorse ad elevato valore aggiunto • Integrazione ad altri prodotti turistici • Sviluppo attività co-marketing e co-branding

Strategia di sviluppo dei prodotti ENOGASTRONOMIA

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
ENOLOGIA	• Cantine • Aziende agricole • Enoteche • Strade dei castelli e dei vini	• Visite alla produzione • Weekend tematici • Corsi di degustazione • Eventi vendemmia • Bus navetta weekend
GASTRONOMIA	• Agriturismi • Produttori • Consorzio San Daniele • Malghe • Fattorie didattiche • Frantoi • Scuole di cucina • Strade dei castelli e dei vini • Onlus	• Escursioni gastronomiche • Visite alla produzione • Laboratori del gusto • Corsi di degustazione • Bus navetta weekend
TOUR DELLE ECCELLENZE	• Presidi Slow Food • Cantine • Produttori • Strade dei castelli e dei vini	• Tour tematici con esperti • Cooking experience in castelli e residenze storiche •

Focus per lo sviluppo dei prodotti ENOGASTRONOMIA: PRODOTTO TAKE&WAY[1]

Integrazione del segmento agroalimentare e vinicolo nella esperienza di soggiorno, costruendo sulla scorta di quanto fatto con il prodotto "music&live", un prodotto "take&way": dormi due notti in FVG e in omaggio, incluso nel prezzo, una selezione di prodotti tipici da ritirare presso uno dei punti vendita convenzionati.

Focus per lo sviluppo dei prodotti EVENTI: EVENTO MONDIALE DEI VINI BIANCHI[2]

Vedere sezione dedicata ai prodotti EVENTI.

AZIONE 1.3.1.3 Sviluppo del prodotto CULTURA E CITTÀ D'ARTE

Situazione attuale

Le risorse di tipo storico e culturale della regione Friuli Venezia Giulia costituiscono un significativo elemento di differenziazione ad alto valore aggiunto, in particolare per la tipologia short-break. Oltre ai centri urbani più famosi, sono infatti presenti città e borghi con un ricco patrimonio storico, artistico e culturale. **Tale sistema di risorse necessita di essere organizzato e proposto secondo le esigenze dell'attuale domanda del mercato.**

Diagnosi e indirizzi strategici

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	STRATEGIA PROPOSTA
• Tradizione storica e culturale radicata nelle città e nei centri minori • "Lifestyle" autentico • Inserimento in contesti paesaggistici di pregio • Elementi di motivazione per short break e segmenti di interesse	• Frammentarietà dell'offerta • Scarsa accessibilità di alcuni siti • Mercato prevalentemente di prossimità • Assenza di un'offerta coordinata • Forte competizione regionali contigue (es. Veneto)	• È necessario strutturare l'offerta attraverso la trasformazione delle risorse in prodotti turistici ad alto valore aggiunto • La dotazione di risorse storiche e culturali permette di presentare la Regione come destinazione ideale per il turismo short break.

Strategia di sviluppo dei prodotti CULTURA E CITTÀ D'ARTE

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
CITY BREAK	• Ricettività • Ristorazione • Musei • Monumenti	• Offerte weekend • Offerte tematiche • Trekking urbano • Tour bambini • Bike tour

[1] Tratto senza modifiche dall'Offerta Tecnica presentata da ATI Studio Ambrosetti-Tognoni
[2] Tratto senza modifiche dall'Offerta Tecnica presentata da ATI Studio Ambrosetti-Tognoni

CASTELLI E RESIDENZE	• Castelli e residenze • Fornitori di servizi vari (Club, associazioni)	• Accordi per realizzazione servizio bus navetta nei weekend • Percorsi culturali in bici • Trekking tematici
CAFFÈ STORICI	• Caffè • Aziende produzione • Botteghe artigiane	• Visite ai caffè • Visite a produttori e artigiani
ITINERARI TEMATICI	• Archeologia • Luoghi di culto • Grande guerra • Fornitori di servizi vari (Club, associazioni)	• Tour tematici • Tour tematici narrati

AZIONE 1.3.1.4 Sviluppo del prodotto MONTAGNA ATTIVA

Situazione attuale

Le risorse di tipo paesaggistico, sportivo e naturale della regione non risultano oggi abbastanza strutturate per la fruizione turistica. Lo sviluppo del segmento montagna estiva – attraverso la trasformazione delle risorse in prodotti strutturati - permetterebbe di intercettare gli attuali trend della domanda, sempre più orientati allo svolgimento di attività all'aria aperta e alla scoperta di una dimensione di autenticità e sostenibilità. **La proposta quindi è quella di sviluppare in modo organizzato la fruizione del territorio attraverso attività di escursioni e percorsi naturalistici tra la flora e la fauna all'interno dei parchi e nella Regione, in modo soft e sicuro per la famiglia e per gli utenti senior.**

Diagnosi e indirizzi strategici

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	STRATEGIA PROPOSTA
• Varietà e attrattività delle risorse • Complementarietà con altre risorse (enogastronomia, balneare ecc.) • Potenziale destagionalizzazione turistica • Potenziale attrazione di una nuova domanda	• Frammentarietà dell'offerta • Scarso coordinamento tra enti ed operatori privati • Scarsa comunicazione dei servizi e delle attività • Assenza di posizionamento sul mercato	• È necessario strutturare l'offerta attraverso la trasformazione delle risorse in prodotti turistici ad alto valore aggiunto • La dotazione di risorse ambientali e paesaggistiche permette di presentare il Friuli Venezia Giulia come destinazione ideale per il turismo familiare e sportivo di contatto con la natura

Strategia di sviluppo dei prodotti MONTAGNA ATTIVA

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
MONTAGNA FAMILY	• Ricettività • Ristorazione • Associazioni sportive • Guide e istruttori • Noleggio	• Itinerari per famiglia • Giornate di avvicinamento agli sport alpini • Programmazione settimanale di attività rivolte ai più piccoli • Servizi ricettivi e ristorativi "kid friendly"

MONTAGNA SENIOR	• Parchi tematici • Guide sportive e naturalistiche • Servizi educativi e spettacolo • Divertimento e animazione locale • CAI	• Programmazione settimanale di attività di animazione • Servizi sportivi e di escursioni dedicati ai senior • Servizi ricettivi e ristorativi con offerte dedicate ai senior • Assistenza medica gratuita
FATTORIE DIDATTICHE	• Agriturismi • Produttori	• Offerte bike + fattorie • Offerte trekking + fattori
PARCHI ED ECOMUSEI	• Parchi naturali • Guide naturalistiche	• Weekend scoperta natura • Attività per le scuole
MALGHE E RIFUGI	Malghe e rifugi CAI	• Trekking tematici

AZIONE 1.3.1.5 Sviluppo del prodotto RURALE SLOW

Situazione attuale

Il territorio della regione Friuli Venezia Giulia è caratterizzato da una significativa presenza di borghi e centri abitati di carattere storico e rurale. La scoperta dell'entroterra e del suo patrimonio storico-urbanistico può quindi rappresentare un elemento di differenziazione dell'offerta e di apertura verso target interessati a questa tipologia di turismo. Lo sviluppo di tale segmento permetterebbe inoltre di rispondere ad una domanda sempre più consistente di turismo sostenibile, in accordo e a sostegno delle culture locali e dell'ambiente. Seppur attualmente non sviluppato come prodotto turistico, il turismo Slow rappresenta tuttavia un segmento con grandi potenzialità.

La strategia proposta prevede quindi di strutturare l'offerta attraverso dotazione di servizi specifici ed informazioni per consentire al visitatore di scoprire in modo "slow" il territorio.

Diagnosi e indirizzi strategici

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA	STRATEGIA PROPOSTA
• Contesto ambientale e paesaggistico vario e di pregio • Diffusione delle risorse sul territorio • Integrazione con altre risorse (enogastronomia, bike ecc.) • Destagionalizzazione • Apertura verso nuovi mercati	• Frammentarietà dell'offerta • Assenza di posizionamento sul mercato • Scarsa comunicazione • Scarsa capacità ricettiva	• È necessario organizzazione le risorse e definire gli standard di qualità: strutture ricettive (agriturismi, case vacanza) e servizi complementari in grado di offrire una vacanza a contatto con la natura e con le tradizioni locali • Valorizzazione dei borghi con la loro storia, tradizioni ed artigianato • Valorizzazione dei centri minori e delle località a valenza storico-archeologica

Strategia di sviluppo dei prodotti RURALE SLOW

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
VACANZA RURALE	• Agriturismi • Case vacanza	• Organizzazione degli standard di offerta di strutture ricettive: creazione sistema qualità ricettività rurale (agriturismi, case vacanza)
ITINERARI "SLOW" TEMATICI	• Ricettività • Ristorazione • Servizi turistici • Guide e istruttori • Fornitori di servizi vari (Club, associazioni)	• Creazione itinerari per specifiche motivazioni: • Bike + gusto • Trekking + vino • Itinerari moto • Escursioni famiglia • Escursioni senior

AZIONE 1.3.2 – Sviluppo dei prodotti di SECONDO LIVELLO

PRODOTTI SECONDARI					
CLUSTER PRODOTTI					
BIKE	MONTAGNA NEVE	TREKKING E AVVENTURA	ITINERARI CULTURALI	MEETING & EVENTS	EVENTI
PRODOTTI					
MOUNTAIN BIKE	**NEVE FAMILY**	**TREKKING**	**SCOPERTA E TURING**	**MICE**	**CULTURA**
CICLOTURISMO	**SCI E SPORT INVERNALI**	**ARRAMPICATA**	**FESTE E TRADIZIONI**	**BUSINESS**	**MUSICA**
SLOW BIKE	**MALGHE E RIFUGI**	**CANYONING**	**GRANDE GUERRA**	**DIMORE STORICHE**	**SPORT**
		CAVALLO E IPPOVIE	**ARCHEOLOGIA**	**WEDDING**	
		SPORTS & FUN			

AZIONE 1.3.2.1 Sviluppo del prodotto BIKE

Situazione attuale

L'attuale offerta di prodotti e servizi dedicati al turismo bike risulta oggi scarsamente differenziata e poco integrata con l'offerta territoriale. In particolar modo, è necessario implementare l'offerta di servizi ricettivi e complementari. La proposta quindi prevede di sviluppare in modo organizzato la fruizione del territorio attraverso le attività di cicloturismo e di mountain bike a tutti i livelli, puntando sulla varietà paesaggistica come valore aggiunto.

Strategia di sviluppo dei prodotti BIKE

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
MOUNTAIN BIKE	• Ricettività • Ristorazione • Associazioni	• Rete GPS • Distribuzione di mappe dei percorsi • "Bike Trainer": escursioni settimanali pianificate con istruttori • Servizi dedicati per l'ospitalità

	sportive • Guide e istruttori • Noleggio bici • Assistenza meccanica	• Servizi bike shuttle per itinerari a lunga percorrenza • Creazione di centri di informazione e accoglienza turistica e con servizi specifici per cicloturismo e mountain bike.
CICLOTURISMO		• Mappe e percorsi urbani • Servizi dedicati per l'ospitalità • Itinerari tematici per famiglie • Prosecuzione ciclovie esistenti e messa a sistema delle stesse • Creazione di centri di informazione e accoglienza turistica e con servizi specifici per cicloturismo e mountain bike.
SLOW BIKE		• Tour tematici bike + enogastronomia • Servizi di noleggio e tour guidati con bici a pedalata assistita per utenti senior

AZIONE 1.3.2.2 Sviluppo del prodotto MONTAGNA INVERNO

Situazione attuale

L'attuale offerta turistica invernale della regione Friuli Venezia Giulia è generica e non risponde alle esigenze dei mercati turistici di interesse: la destinazione infatti, da una parte, non ha un'offerta organizzata per prodotti e per motivazioni interesse (es. pratiche neve leisure come le ciaspole) e, dall'altra, presenta invece prodotti riconosciuti dal mercato ma con un grado elevato di maturità (sci generico). **È necessario quindi adeguare le proposte della destinazione all'attuale evoluzione del mercato e dei rispettivi target di interesse, in modo tale da raggiungere i differenti pubblici del turismo invernale, dagli sportivi alle famiglie con bambini, fino agli amanti delle pratiche più avventurose, mantenendo un'alta qualità dei servizi e delle strutture.**

Strategia di sviluppo dei prodotti MONTAGNA INVERNO

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
NEVE FAMILY	• Ricettività • Ristorazione	• Corsi di sci per ogni livello a partire dai 3 anni • Spazi riservati a slitte e bob • Card Family (estate/inverno) • Sky Navetta
SCI E SPORT INVERNALI	• Associazioni sportive • Guide e istruttori • Noleggio	• Servizi e strutture dedicate alla pratica e all'apprendimento degli sport invernali classici • Servizi e strutture dedicate alla pratica di sport "avventura" invernali - Snow Bike - Ski Orienteering - Ski Trekking
MALGHE E RIFUGI	• Malghe e rifugi	• Escursioni e itinerari • Servizi di bus shuttle per trasporto bagagli

AZIONE 1.3.2.3 Sviluppo del prodotto TREKKING E AVVENTURA

Situazione attuale

Grazie alle numerose e diversificate risorse ambientali e paesaggistiche, la regione Friuli Venezia Giulia si presenta come la destinazione ideale per il turismo sportivo di contatto con la natura, praticabile a diversi livelli. Il territorio infatti risulta particolarmente adatto per la pratica di attività escursionistiche e sportive del tipo "avventura", che ad oggi invece non risultano adeguatamente sviluppate. **L'obiettivo quindi è quello di promuovere il territorio come destinazione ideale per praticare attività di contatto con la natura e sport a tutti i livelli (soft e family), sviluppando anche un'offerta di attività sportive per gli appassionati delle discipline più avventurose.**

Strategia di sviluppo dei prodotti TREKKING E AVVENTURA

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
TREKKING	• Associazioni sportive • Guide e istruttori • CAI • Aeronautica • Noleggio bici, canoe ecc. • Maneggi • Aree Camper	• Dog trekking • Trekking tematici • Servizi ricettivi dedicati • Trasporto bagagli per itinerari di più giorni
ARRAMPICATA		Percorsi di arrampicata «soft»: creazione di percorsi di arrampicata accessibili non solo agli sportivi ma anche a chi desidera avvicinarsi a questa disciplina
CANYONING		• Programmazione regolare di escursioni • Infrastrutture: basi nautiche con noleggio kayak e canoa
CAVALLO E IPPOVIE		• Programmazione regolare di escursioni • Implementazione dei servizi esistenti e della attuale rete di infrastrutture dedicate
SPORT & FUN		Servizi e strutture dedicate alla pratica di sport di "nicchia" - Aeronautica - Deltaplano, parapendio - Quad e Jeep - Geocatching - Arrampicata - Birdwatching, fotografia naturalistica - Speleologia - Ski roll e pattinaggio

AZIONE 1.3.2.4 Sviluppo del prodotto ITINERARI CULTURALI

Situazione attuale

Con la sua dotazione di risorse storiche e culturali, la regione è una destinazione ideale per il turismo di scoperta culturale, in particolare legato alle testimonianze e alle risorse legate al periodo storico della Grande Guerra. **Il prodotto necessita quindi di essere organizzato in ottica di "circuito" culturale attraverso l'istituzione di un biglietto unificato per l'accesso a musei ed aree archeologiche.**

Strategia di sviluppo dei prodotti ITINERARI CULTURALI

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
SCOPERTA E TOURING **FESTE e TRADIZIONI** **GRANDE GUERRA** **ARCHEOLOGIA**	• Musei • Monumenti • Archeologia • Castelli e residenze • Luoghi di culto • Fornitori di servizi vari (Club, associazioni) • Onlus	Il prodotto necessita di essere organizzato in ottica di "circuito" culturale territoriale, attraverso l'istituzione di un **biglietto unificato in accordo con la FVG Card turistica** per l'accesso a musei, aree archeologiche, eventi e servizi collegati

AZIONE 1.3.2.5 Sviluppo del prodotto MEETING & EVENTS

Situazione attuale

Questo segmento risponde prevalentemente ad una domanda di prossimità e domestica. Per la parte "incentive" le località balneari si contraddistinguono per i servizi e per la rete infrastrutturale che ne facilita il raggiungimento mentre le altre località e risorse, seppur di rilievo, devono essere valorizzate attraverso specifiche strategie di promozione e di commercializzazione. **La strategia prevede quindi di perseguire due distinti posizionamenti: eventi di charme da realizzare all'interno di castelli, residenze e golf club; sviluppo del segmento "incentive" attraverso attività complementari, come il "team building".**

Strategia di sviluppo dei prodotti MEETING & EVENTS

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
MICE **BUSINESS**	• Centri congressi • Poli fieristici • Enogastronomia e produttori • Castelli e residenze storiche	• Costruzione di offerte tematiche e modulari • Sviluppo sistema della qualità e certificazione per strutture ed operatori di accoglienza ed organizzazione eventi
INCENTIVE E TEAM BUILDING	• Associazioni sportive • Guide e istruttori • Musei, animazione locale • Enogastronomia e produttori • Terme e spa	Costruzione di offerte dedicate e di attività di promozione per il segmento della motivazione aziendale secondo i temi: - Sport - Avventura - Enogastronomia - Arte e cultura - Benessere
WEDDING	• Castelli e residenze storiche • Golf Club • Fornitori di servizi vari (Club, associazioni)	Promozione dedicata al segmento matrimonio ed eventi privati

AZIONE 1.3.2.6 Sviluppo del prodotto EVENTI

Situazione attuale

La strategia di promozione attuale incentrata sugli eventi deve essere valutata alla luce delle effettive ricadute sul territorio e in relazione agli investimenti sostenuti. Inoltre, una strategia focalizzata su questa specifica tipologia di prodotto sul lungo periodo risulta scarsamente sostenibile sul piano economico. Infine, in merito alla domanda, gli eventi non sempre rappresentano una "motivazione" di viaggio in sé, sufficiente per convincere il turista a pernottare e prolungare sul territorio la propria permanenza.

Per tali ragioni, la strategia propone di trasformare il segmento degli eventi in un sistema di promozione territoriale del tutto "speculare" ai prodotti turistici prioritari. Si propone quindi di effettuare una valutazione degli eventi con maggiore ricaduta territoriale (eventi di primo livello), sui quali concentrare gli sforzi organizzativi e gli investimenti di marketing. Per gli eventi con minore ricaduta sul territorio e di "animazione locale" (eventi di secondo e terzo livello) invece si propone di realizzare un palinsesto di eventi integrato alla strategia generale di sviluppo turistico.

Strategia di sviluppo dei prodotti EVENTI

PRODOTTO	OPERATORI COINVOLTI	ATTIVITÀ DA IMPLEMENTARE
CULTURA	• Musei • Monumenti • Tradizioni • Onlus	Il prodotto necessita di essere organizzato in ottica di "circuito" culturale territoriale **in accordo con la FVG Card turistica** per l'accesso eventi e servizi collegati
MUSICA	• Teatri, associazioni • Grandi concerti	
SPORT	• Associazioni sportive • Onlus • Fornitori di servizi vari (Club, associazioni)	• Realizzazione di pacchetti tematici • Azioni di co-marketing con brand di prodotti sportivi di largo consumo

Focus per lo sviluppo dei prodotti EVENTI: EVENTO MONDIALE DEI VINI BIANCHI[3]

La scelta dell'evento mondiale, deriva dall'analisi approfondita delle proposte presenti nel contesto delle manifestazioni, che a livello mondiale, sono dedicate alla produzione vinicola e all'osservazione che non vi è alcun evento incentrato esclusivamente sui vini bianchi quale quello che andiamo a prospettare. I vini bianchi rappresentano a livello mondiale all'incirca il 37% del consumo di vino, preceduti dai vini rossi 54% circa; in un momento estremamente complesso per il mercato del vino, nel quale però aumentano le opportunità di export, in particolar modo versi i peasi emergenti (India e Cina p.e.) si possono prospettare ampi margini di incremento se supportati da iniziative adeguate.

[3] Tratto senza modifiche dall'Offerta Tecnica presentata da ATI Studio Ambrosetti-Tognoni

Un panel di esperti redigerà il regolamento che fisserà le modalità di selezione e partecipazione delle aziende, che potranno esporre unicamente vini prodotti da vitigni a bacca bianca, o abacca rossa vinificata in bianco, fermi e spumanti, da dessert e da meditazione. La fiera dedicata ai vini bianchi consentià di ospitare in Friuli Venezia Giulia una selezionata scelta, nazionale ed internazionale, di importatori, distributori e giornalisti, nell'intento di favorire promuovere il territorio, presupporto fondamentale per xcreare sinergia e riconoscibilità con qualsiasi produzione agroalimentare e più marcatamente quella vinicola.

L'operazione di marketing che molti territori, dallo Champagne alla Borgogna, dal Brunello al Barolo, hanno fatto in passato, è stata quella di identificare prima e coniugare poi, le zone di produzione che nel tempo diventano un prodotto spendibile nel mondo, utilizzando un'attività di promozione territoriale, invitando e ospitando i rappresentanti del settore giornalistico enogastronomico, dall'export commerciale a opinion leader. Riteniamo utile canalizzare le risorse investendo in un evento mondiale, che coinvolgerà ampie porzioni della regione, invitando chi ha capacità di orientare le scelte nel mondo del vino, consentendo un autentica conoscenza della terra, delle produzioni, della ospitalità.

Si porrà particolare attenzione nell'invitare produttori che rappresentino, al meglio, il territorio proveninenza, prestando cura nella selezione delle aziende di Friuli Venezia Giulia, Italia, Francia, Germania, Austria, Slovenia e il resto delle regioni d'Europa e del Mondo, ove siano presenti interessanti e rappresentativi vini bianchi, di accertata qualità, tutte le regioni invitate saranno rappresentate, dunque, dai produttori in una location comune, che darà l'opportunità a tutti i visitatori e appassionati che avranno il piacere di intervenire, di conoscere ed apprezzare le molteplici sfumature che i vini bianchi possono donare. I vari Paesi invitati e rappresentati avranno inoltre a disposizione dimore, quali ville e castelli della regione Friuli Venezia Giulia, per presentare in proprio, degustazioni, premiére e cene gourmet, al fine di evidenziare la loro produzione vinicola e il rapporto tra la stessa e la massima espressione qualitativa della gastronomia.

Il Friuli Venezia Giulia, per sostenere la propria visibilità e per evidenziare anche la sua più prestigiosa proposta gastronomica, potrà utilizzare sedi istituzionali, palazzi, piazze di città capoluoghi regionali, tematizzando eventi, presentazioni e proposte indirizzare sia ai buyer che al pubblico.

AZIONE 1.3.2.7 Sviluppo del prodotto INTEGRATO SOVRAREGIONALE[4]

L'area in cui si colloca il Friuli Venezia Giulia possiede il vantaggio competitivo di essere un'area sovranazionale che comprende l'Austria, la Slovenia e, in misura minore, la Croazia. In virtù di questo vantaggio e delle ottime performance nella costruzione del prodotto turistico e nello sviluppo progettuale turistico di questi stati confinanti, il Friuli Venezia Giulia deve procedere allo sviluppo di fattive collaborazioni con gli enti turistici di questi Stati. L'obiettivo è la costruzione di uno o più prodotti turistici sovra regionali e trans territoriali in grado di creare reciproci vantaggi tra Stati e un'ottimizzazione delle risorse disponibili.

[4] Integrazione Four Tourism Srl in seguito ai ripetuti interventi degli operatori turistici regionali in tal senso durante gli incontri di presentazione del Piano del Turismo.

AZIONE 1.3.3 – Sviluppo dei PRODOTTI DI NICCHIA

Situazione attuale

I prodotti turistici di seguito indicati come "nicchie" ad alto o basso potenziale non possono costituire in sé offerte tematiche sufficientemente attrattive. Tuttavia, a diversi livelli e secondo differenti potenzialità di sviluppo, possono però rappresentare un'offerta complementare ad altri prodotti turistici con maggiore capacità attrattiva.

Strategia di sviluppo dei prodotti

NICCHIA con alto potenziale				NICCHIA con basso potenziale				
CLUSTER PRODOTTI								
MOTO	GOLF	IPPICO	TERME WELLNESS	NAUTICO	FLUVIALE	RELIGIOSO	SCOLASTICO	ACCESSIBILE
STRATEGIA								
Sviluppo itinerari tematici	Integrazioni con altri segmenti	Sviluppo itinerari tematici Incremento accessibilità commerciale	Integrazioni con altri segmenti	Investimento in infrastrutture e servizi	Investimento in infrastrutture e servizi	Sviluppo itinerari tematici Integrazioni con altri segmenti	Integrazione con segmenti sport e natura	Investimento in infrastrutture e servizi

AZIONE 1.4. – Strategia di prodotti e mercati

Per posizionare adeguatamente il Friuli Venezia Giulia è necessario stabilire una gerarchizzazione dei mercati turistici mediante una classificazione secondo livelli di priorità: mercati strategici, mercati principali, mercati complementari e mercati di nicchia. Si intendono "mercati strategici" quelli che ad oggi costituiscono la principale fonte di arrivi turistici: si tratta di mercati maturi sui quali concentrare una parte consistente di investimenti, con l'obiettivo di difendere le quote di mercato esistenti. I "mercato principali" sono i mercati con alto potenziale di incremento dei flussi in arrivo. È necessario destinare loro azioni specifiche poiché presentano potenzialità nel breve periodo. I "mercati complementari" sono quelli che rivestono un'importanza secondaria e presentano un potenziale sul medio e lungo periodo. I "mercati di nicchia" sono quelli che attualmente non generano flussi turistici di rilievo ma che, se adeguatamente segmentati, presentano buone potenzialità. Di conseguenza, l'obiettivo è quello di trasformarli in mercati complementari.

Mercati Strategici	Mercati Prioritari	Mercati Complementari	Mercati di Nicchia
Italia	Russia	Francia	USA
Austria	Polonia	Cina	Canada
Germania	Croazia	Brasile	Giappone
	Slovenia	Scandinavia	Corea
	Olanda	Paesi baltici	
	UK	Slovacchia	
	Rep. Ceca		
	Ungheria		

	Svizzera Belgio		

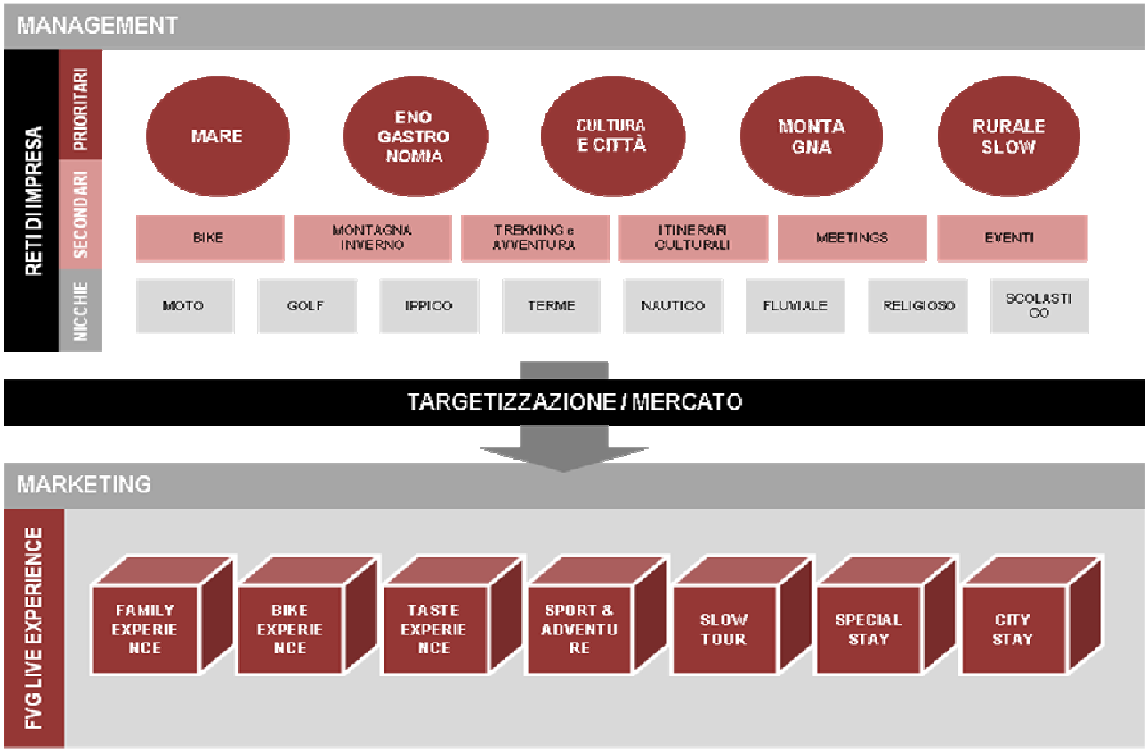
AZIONE 1.5. – La strategia promocommerciale

I principi del marketing turistico si sono evoluti e si stanno ancora evolvendo verso una diversificazione dell'offerta per motivazione e target obiettivo in linea con l'evoluzione stessa della domanda turistica, che è passata da un turismo di "destinazione" ad uno di "motivazione". Per rispondere a tale esigenza è necessario quindi creare raggruppamenti di operatori, capaci di offrire alti standard qualitativi, dotazioni, servizi, attenzione al cliente e volontà di fare sistema. **La proposta prevede quindi di creare dei raggruppamenti di operatori trasversali alle Reti di Impresa con l'obiettivo di sviluppare strategie di marketing legate alle "experience" territoriali e ai target di riferimento.** A seguire, sono illustrati sette temi di prodotto traversali alle diverse RDI che raggruppano servizi ed operatori con "motivazioni" affini, con l'intento di posizionare sul mercato specifici prodotti turistici aggregati, secondo un'ottica di targetizzazione strategica.

FVG LIVE EXPERIENCE						
FAMILY EXPERIENCE	**BIKE EXPERIENCE**	**TASTE EXPERIENCE**	**SPORT & ADVENTURE**	**SLOW TOUR**	**SPECIAL STAY**	**CITY STAY**
Dedicato alla famiglie, in inverno ed estate	**Mondo bike**	**Enologia e gastronomia**	**Sport e avventura in estate ed inverno**	**Scoperta di borghi ed itinerari**	**B&B e Dimore di charme**	**Dedicato ai city break**

Le **"FVG Live Experience"** rappresentano uno strumento di marketing dei prodotti turistici nei confronti del mercato. Al loro interno sono contenute le proposte articolate al livello di management (secondo il sistema delle RDI) e a livello di prodotto (secondo i livelli primario, secondario e di nicchia). **Ad esempio, la *"FVG Family Experience"* raggruppa tutti gli operatori, le strutture e i fornitori di servizi legati all'offerta family. Gli elementi che compongono l'offerta sono trasversali alle RDI e il loro comune denominatore è la segmentazione "family" sia che si tratti di uno stabilimento balneare sia di un'escursione bike.** Le "FVG Live Experience" hanno quindi l'obiettivo di semplificare per l'utente la "lettura" e la scelta del territorio, garantendo al loro interno servizi di qualità, secondo uno standard prestabilito tra gli operatori aderenti alle Reti di impresa e l'ufficio marketing dell'ente attuatore. Di fatto, le **"FVG Live Experience"** costituiscono un'aggregazione di operatori che promuovono e commercializzano non un prodotto turistico-ricettivo genericamente inteso ma un prodotto specifico, rivolto ad un preciso segmento di turisti, rispondendo così ad una domanda specifica del mercato.

Schema concettuale delle FVG Live Experience



Gli strumenti operativi delle **FVG Live Experience sono:**

- **Il sito web di destinazione che segnalerà al suo interno i link ai mini-siti dedicati alle singole experience e alle relative offerte commerciali;**
- **Il sistema di Informazione ed Accoglienza turistica diffuso sul territorio: a ciascuna "FVG Live Experience" corrisponde un "referente territoriale locale" esperto delle attività dedicate che è possibile svolgere presso la destinazione.**

Organizzazione delle FVG Live Experience

Obiettivo delle "FVG Live Experience" è di organizzare il sistema dell'offerta secondo "motivazioni" di vacanza riconosciute dal mercato. Tale approccio permette di perseguire le seguenti finalità:

- Fornire uno strumento per promuovere offerte combinate di ospitalità e servizi complementari;
- Differenziare l'offerta rispetto alla concorrenza;
- Penetrare il mercato con prodotti strutturati ed altamente competitivi capaci di rafforzare l'immagine della destinazione per i segmenti di prodotto prioritari;
- Utilizzare strategie e canali mirati per la promozione e il marketing sui canali offline, online e social;
- Offrire agli operatori incentivi per la specializzazione del prodotto e l'aumento della competitività.

TIPOLOGIA DI EXPERIENCE	RDI E PRODOTTI	STRUMENTI OPERATIVI
FVG Family Experience		

Il tema "FVG Family Experience" intende posizionare la regione come meta di elezione per le vacanze in famiglia. Lo scopo è quello di creare un'offerta coordinata e competitiva di strutture e servizi per la famiglia con bambini per godere delle risorse della destinazione in sicurezza e con la garanzia di tutti i servizi necessari	Mare Montagna estate e inverno Bike Cultura e Città Itinerari Culturali	- Garanzia standard di qualità per la ricettività e per i servizi complementari - Family Card (estate e inverno) - Creazione di offerte tematiche per target (es. per età bambini) - Azioni di promozione su mercati di interesse, fiere ed eventi - Azioni di comunicazione su canali specifici - Mini-sito dedicato sul portale web
FVG Bike Experience		
Il tema "FVG Bike Experience" aggrega tutti gli operatori che forniscono prodotti e servizi dedicati ad appassionati e professionisti di mountain bike e cicloturismo, fornendo loro servizi e supporti adeguati	Montagna Rurale slow Trekking e avventura Itinerari culturali	- Definizione standard di qualità per la ricettività dedicata e per i servizi complementari - Bike Pass (agevolazioni per assistenza e servizi bike) - Creazione di offerte tematiche dedicate - Divulgazione di materiale specifico (mappe itinerari) - Azioni di promozione su mercati di interesse, fiere ed eventi - Azioni di comunicazione su canali specifici - Mini-sito dedicato sul portale web
FVG Taste Experience		
Il tema "FVG Taste Experience" aggrega tutti gli operatori che presentano offerte di esperienze enogastronomiche di eccellenza per gli appassionati del vino e dei prodotti gastronomici locali. Lo scopo è quello di unire la proposta enogastronomica con le attività di scoperta del territorio,la pratica di sport leggeri e lo shopping dei prodotti dell'enogastronomia locale di qualità	Enogastronomia Rurale Slow Cultura e Città Itinerari culturali Meeting	- Definizione standard di qualità per la ristorazione e per i servizi complementari - Creazione di offerte tematiche dedicate - Realizzazione di guide tematiche cartacee e app digitali - Azioni di promozione su mercati di interesse, fiere ed eventi - Azioni di comunicazione su canali specifici - Mini-sito dedicato sul portale web - Realizzazione "FVG Box Experience"
FVG Sport & Adventure		
Il tema "FVG Fun & Adventure" intende posizionare la regione Friuli Venezia Giulia come	Mare Montagna estate e inverno	- Definizione standard di qualità dei servizi - Creazione di offerte tematiche per target e per discipline

destinazione ideale per svolgere attività sportive a tutti i livelli e *leisure*, in particolare attraverso un'offerta dedicata alla pratica di discipline avventurose e *soft adventure*. Lo scopo è creare una rete di servizi omogenea e articolata, in grado di coniugare qualità e divertimento, valorizzando le risorse del territorio. Le "experiences" che rientrano in questo tema riguardano la pratica di sport d'aria, di acqua e di terra in tutte le stagioni e trasversali alle diverse Reti di Impresa. L'offerta viene strutturata a partire dagli operatori turistici, dalle attrazioni e dai sistemi di infrastrutture (es. impianti di risalita) coinvolti in attività e i servizi dedicati alla pratica sportiva e *leisure*.	Bike Trekking e avventura Ippica Nautica Fluviale	- Azioni di promozione su mercati di interesse, fiere ed eventi - Organizzazione di eventi sportivi diffusi sul territorio - Azioni di comunicazione su canali specifici - Mini-sito dedicato sul portale web - Realizzazione attività di co-marketing con aziende sportive di largo consumo
FVG Slow Tour		
Il tema prodotto "FVG Slow Tour" ha lo scopo di posizionare la regione Friuli Venezia Giulia come destinazione di turismo *"active & slow",* ovvero di scoperta del territorio nelle sue espressioni più autentiche attraverso il *wellness* e la pratica di sport leggeri, le escursioni, le esplorazioni in auto, in moto e a cavallo.	Rurale Slow Enogastronomia Bike Itinerari culturali Terme e wellness	- Definizione standard di qualità per la ricettività, per la ristorazione e per i servizi complementari - Creazione di offerte tematiche dedicate - Azioni di promozione su mercati di interesse, fiere ed eventi - Azioni di comunicazione su canali specifici - Mini-sito dedicato sul portale web - Realizzazione "FVG Box Experience"
FVG Special Stay		
Il tema prodotto "FVG Special Stay" è dedicato alla visita e al soggiorno presso strutture ricettive B&B, agriturismi, castelli e dimore storiche di charme. Lo scopo è quello di riunire operatori di ricettività, ristorazione e servizi	Cultura e città Itinerari culturali Meeting ed eventi Golf Terme e wellness	- Definizione standard di qualità per la ricettività, per la ristorazione e per i servizi complementari - Creazione di proposte specifiche per business e incentive - Creazione di proposte specifiche per *wedding* ed eventi privati - Azioni di promozione su mercati di interesse, fiere ed eventi

dedicati alla visita, all'animazione e all'organizzazione di eventi.		- Azioni di comunicazione su canali specifici - Mini-sito dedicato sul portale web
FVG City Stay		
Il tema "FVG City Stay" è dedicato alla promozione e alla commercializzazione di prodotti e offerte city break. Questo raggruppamento intende coinvolgere operatori turistici, operatori di animazione ed esercizi commerciali di vario genere (shopping, caffè e bar, locali ecc.)	Cultura e città Itinerari culturali Enogastronomia Terme e wellness	- Definizione standard di qualità per la ricettività, per la ristorazione e peri servizi complementari - Creazione di proposte specifiche per coppie - Creazione e distribuzione offerte last minute e "coupon" - Azioni di promozione su mercati di interesse - Azioni di comunicazione su canali specifici - Mini-sito dedicato sul portale web

Implementazione della FVG Card

In linea con la strategia di prodotto e di promocommercializzazione, si propone inoltre di articolare l'attuale offerta della FVG Card in base alle differenti e specifiche "motivazioni" di vacanza che la destinazione è in grado di offrire. In questo senso, si intende quindi ampliare l'attuale offerta di sconti e agevolazioni attraverso la creazione di proposte "tematiche" e la realizzazione di uno strumento di fidelizzazione dell'utente valido non solo presso la destinazione ma anche per acquisti di servizi online.

ATTUALE OFFERTA FVG CARD	Modalità
Card 48 ore **Card 72 ore** **Card 1 ore**	Chipcard nominativa valida per il periodo di tempo indicato. Offre sconti ed agevolazioni per visitare attrazioni, effettuare servizi di escursione ed accedere a servizi di trasporto e alla persona
IMPLEMENTAZIONI	**Modalità**
	Chipcard nominativa con codice utente, valida per un anno dall'attivazione. Lo scopo è quello di fidelizzare il visitatore mediante offerte tematiche e sconti per prenotazioni effettuate online.
FVG Family Experience	Offerte e sconti su servizi ricettivi e turistici dedicati alla famiglia
FVF Taste Experience	Offerte e sconti su servizi ricettivi e turistici ed acquisto di prodotti enogastronomici
FVG Sport Experience	Offerte e sconti su accessi ad impianti, noleggi ed attività sportive sia in estate sia in inverno

Focus sulla promocommercializzazione: CATALOGO FVG[5]

Coordinamento di prodotti e riprogettazione di attività di commercializzazione in modo più razionale sia online che con gli strumenti classici, compresa la creazione di un catalogo FVG da distribuire e commercializzare attraverso le 10.000 ADV italiane e una Agenzia FVG online.

MISURA 2 - Ristrutturazione del sistema di Informazione ed Accoglienza Turistica

Metodologia di analisi adottata

L'analisi del sistema di Informazione ed Accoglienza Turistica del Friuli Venezia Giulia è stata condotta attraverso sopralluoghi e mediante un'indagine "Mystery Client" che tramite l'invio di richieste di informazioni ha permesso di valutare la qualità del servizio erogato, la dotazione degli strumenti di comunicazione, l'organizzazione e il coordinamento tra i diversi uffici.

Criticità e obiettivi da raggiungere

La rete di Informazione ed Accoglienza turistica presente sul territorio risulta altamente frammentata e disomogenea nei servizi erogati, nella gestione operativa, nell'utilizzo delle tecnologie di informazione digitali e nella capacità di fornire un servizio innovativo ed efficace per il turista.

Nello specifico, si evidenziano i seguenti elementi di criticità:

- La destinazione risente oggi di un'eccessiva frammentazione delle competenze di gestione dei punti di informazione ed accoglienza turistica;
- Il personale non risulta aggiornato in merito all'utilizzo delle nuove tecnologie e ai canali di contatto con il turista;
- Gli spazi di accoglienza sono tra loro disomogenei nella struttura, nella gestione operativa, nella tipologia e nella qualità dei servizi erogati;
- La dotazione di strumenti tecnologici risente di un approccio datato e scarsamente orientato alla soddisfazione delle attuali esigenze del mercato.

Strategie e linee di intervento

Negli ultimi anni, il ruolo dell'informazione e dell'accoglienza turistica è profondamente cambiato, in linea con l'evoluzione del settore e con i nuovi bisogni dei turisti. I punti di informazioni turistica sono stati a lungo intesi come spazi in cui reperire soltanto informazioni presenziali o cartacee di natura generica e standardizzata, rispondendo ad una concezione turistica indifferenziata e di massa.

Oggi, invece il turista cerca risposte alle proprie "motivazioni" di vacanza e il web e i social media gli consentono di raccogliere in modo autonomo le informazioni necessarie. In questo modo, l'utente può costruirsi da sé la propria esperienza di viaggio, in piena autonomia e "su misura" dei propri desideri. Ma ciò che conta e che fa la differenza è che oggi, proprio grazie al web, il turista inizia il suo viaggio ancora prima di arrivare a destinazione. Ed oltre a vivere il soggiorno sul territorio in modo differente, ossia

[5] Tratto senza modifiche dall'Offerta Tecnica presentata dall'ATI Studio Ambrosetti-Tognoni

avvalendosi degli strumenti “mobile” sia per la ricerca di informazioni sia per la prenotazione e l’acquisto di servizi, il viaggio continua anche una volta tornato a casa, ossia quando condivide la propria esperienza sui social media.

L’evoluzione dei punti di Informazione ed Accoglienza Turistica quindi oggi riguarda la capacità di offrire ai turisti un servizio costante prima/durante/dopo il viaggio, utilizzando i nuovi strumenti messi a disposizione dalla tecnologia e i canali 2.0, per mettere in relazione e in contatto il territorio con la nuova domanda turistica.

La revisione del sistema di Informazione ed Accoglienza turistica del Friuli Venezia Giulia deve quindi porsi come obiettivo di razionalizzare l’attuale sistema dei punti informativi, di aggiornare le competenze del personale, di innovare le funzioni e la qualità del servizio offerto al turista in ambito on-desk e online e di integrare la strategia di prodotto turistico.

AZIONE 1.1. – Razionalizzazione della gestione operativa

La rete regionale dei Punti Informativi deve essere quindi razionalizzata ed ottimizzata nella gestione operativa dei Punti stessi, nell'utilizzo degli spazi, nei materiali informativi di supporto e nelle modalità di erogazione dei servizi al visitatore.

Schema operativo della razionalizzazione della gestione operativa

SEDI	Classificazione dei Punti informativi in base alle seguenti categorie: • Centri informativi (apertura annuale) • Centri "satellite" (apertura stagionale) • Chioschi informativi (punti mobili sul territorio) Collocazione in funzione alla operatività delle Reti di Impresa
APERTURA SEDI	Medesimi orari per tutti i Punti Informativi definiti in funzione dei flussi turistici e in base alle categorie sopra riportate
PROCEDURE DI ACCOGLIENZA	Realizzazione di un Manuale operativo di Informazione ed Accoglienza turistica a disposizione di tutti i direttori ed operatori in formato cartaceo e digitale
MATERIALI INFORMATIVI	Unificazione grafica dei materiali informativi in base al livello regionale, provinciale e locale. Trasformazione digitale del maggior numero possibile di materiali cartacei, redistribuendo il budget a disposizione
DIVISE ED ELEMENTI DI COMUNICAZIONE	Adozione per gli operatori front-office di divise e badge identificativi
RELAZIONI CON ENTI ED OPERATORI LOCALI	Ciascun Punto Informativo dovrebbe dotarsi sia di uno statuto pubblico, completo di obiettivi e obblighi verso la comunità, gli enti territoriali e i cittadini residenti, sia di un piano operativo annuale Partecipazione alla rete statistica regionale

AZIONE 1.2. – Rinnovo degli spazi fisici

A seconda delle dimensioni e delle funzioni allocate, ciascun Punto Informativo del Friuli Venezia Giulia deve rappresentare il nodo di un'unica rete territoriale. In questo senso, è quindi necessario uniformare e rinnovare gli spazi esistenti secondo una direttiva comune e condivisa. Il Punto Informativo deve rappresentare una "porta di accesso" al territorio: deve risultare quindi accogliente ed attrattivo, in grado di fornire valore aggiunto e qualità alla "experience" del turista.

Schema operativo del rinnovo degli spazi fisici

RESTYLING	Restyling grafico e funzionale dei Punti informativi in base ai differenti 3 layout: • Centri informativi (apertura annuale) • Centri "satellite" (apertura stagionale) • Chioschi informativi (punti mobili sul territorio)
ORGANIZZAZIONE SPAZI E FUNZIONI	Prevedere l'organizzazione dello spazio in base alle seguenti aree operative: - Area backoffice - Area accoglienza modulare - Area interattiva e wi-fi free - Area merchandising (se presente) - Bacheca uniforme o touch screen esterno
GERARCHIA DELLE INFORMAZIONI	Definire le gerarchie di comunicazione di tutti i supporti di comunicazione fissa e mobile: per criterio geografico (regione, provincia, località), per criterio di motivazione (prodotto, eventi, alloggi e ristorazione), per target e mercati
DISPOSIZIONE DELLA SEGNALETICA	Uniformare la segnaletica interna ed esterna, definirne la collocazione ottimale; prevedere formule standard di segnaletica mobile
VENDITA DI PRODOTTI MERCHANDISING	Definizione di corner modulari di vendita con i prodotti del territorio e del brand regionale; immagine coordinata dei supporti alla vendita (buste shopper ecc.)

AZIONE 1.3. – Aggiornamento del personale e delle funzioni

Il personale Info Point deve essere a tutti gli effetti un mediatore tra il turista e il territorio e tra le risorse locali e i canali tecnologici utilizzati dal mercato. È necessario sostenere questi cambiamenti di funzione attraverso precise azioni di innovazione dei ruoli del personale e attraverso l'organizzazione di un'adeguata formazione (rif. AZIONE 5.1.).

Schema operativo dell'aggiornamento del personale e delle funzioni

FORMAZIONE DEL PERSONALE	I dirigenti e il personale devono essere formati in modo continuo sui seguenti argomenti: - Evoluzione del turista e del prodotto - Qualità del servizio e cura del cliente - Strumenti di accoglienza digitale - Comunicazione social media - Gestione dei contenuti e delle conversazioni - Gestione degli eventi

RELAZIONI CON LE RETI DI IMPRESA	Ciascun Punto Informativo fa riferimento ad una o più RDI. All'interno del Punto Informativo deve essere designato uno o più responsabili dei rapporti con le RdI. La relazione con la Rete di Impresa, oltre agli adempimenti programmatici, prevede il costante scambio di informazioni relative ai dati statistici e allo svolgimento delle attività di marketing
NUOVI PROFILI E RUOLI	A seconda della propria dimensione e competenza territoriale, ciascun Punto Informativo deve prevedere l'inserimento al suo interno delle seguenti figure: *Animatore di prodotto:* operatori "specialist" esperti di prodotti a livello regionale, provinciale e locale *Community manager:* creatore e gestore dei contenuti in accordo con la strategia di comunicazione web e social centrale *Operatore di accoglienza digitale:* responsabile delle informazioni e del *customer care* via web e social media

AZIONE 1.4. – Implementazione tecnologica

La rete dei Punti Informativi del Friuli Venezia Giulia deve essere dotata di supporti tecnici e tecnologici per l'erogazione di servizi, in modo tale da integrare l'utilizzo delle nuove tecnologie e dei canali 2.0 con la distribuzione di un servizio on-site di qualità.

Schema operativo dell'implementazione tecnologica

AGGIORNAMENTO DELLE DOTAZIONI TECNOLOGICHE INFRASTRUTTURALI	• Il Punto Informativo è parte di un "sistema" di accoglienza diffuso sul territorio: • Dotazione servizio wi-fi • Dotazione postazioni interattive (tablet o touch screen) • Dotazione postazioni esterne (totem, schermi) • Utilizzo codice QR e RIFD per diffusione informazioni • Utilizzo touch screen o sistemi digitali di rilevazione statistica
AGGIORNAMENTO DEI CANALI DI COMUNICAZIONE WEB E SOCIAL	Ciascun Punto Informativo deve realizzare specifiche procedure e modalità di comunicazione 2.0: • Utilizzo social media come canali di *customer care* • Coinvolgimento residenti nella creazione dei contenuti di comunicazione • Coinvolgimento visitatori nella promozione prima/durante/ dopo il viaggio • Utilizzo degli strumenti di geolocalizzazione
SUPPORTO AGLI OPERATORI LOCALI	Il Punto informativo deve accompagnare gli operatori nello sviluppo dell'attrattività del territorio sul web, offrendo supporto per le seguenti attività: - Costruzione e diffusione offerte di viaggio - Alfabetizzazione digitale - Monitoraggio reputazione

AZIONE 1.5. – Integrazione con la strategia di prodotto

Il personale del Punto Informativo svolge un ruolo fondamentale, in quanto capace di condizionare il processo decisionale dei visitatori. Questa influenza viene esercitata sia prima del viaggio sia durante il soggiorno. Il Punto Informativo, infatti, attraverso la sua capacità di promuovere e commercializzare i prodotti turistici della destinazione, risulta determinante nella definizione dell'esperienza di viaggio del turista e nell'ottimizzare e prolungare il suo tempo di permanenza sul territorio.

Schema operativo della integrazione con la strategia di prodotto

DESIGNAZIONE DEGLI "SPECIALIST" FVG LIVE EXPERIENCES	In accordo con la strategia di prodotto e di promocommercializzazione, in ciascun Punto Informativo devono essere assegnate al personale specifiche competenze di prodotto: • Gli operatori "specialist" sono esperti dei prodotti assegnati a livello regionale, provinciale e locale • Le competenze di prodotto di ciascun operatore devono essere comunicate mediante badge identificativo • Gli operatori "specialist" collaborano con il responsabile delle RDI nella costruzione dei prodotti, delle offerte, dei contenuti web e social media e in sezioni dedicate sui mini-siti "FVG Live Experiences"
ACQUISIZIONE E AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE DI PRODOTTO	Prevedere attività di formazione e aggiornamento sul prodotto: • Condurre periodicamente attività di approfondimento sul territorio di specifiche risorse, attività e servizi • Realizzare workshop e sessioni di discussione su argomenti di interesse locale con la comunità turistica • Realizzare attività di formazione con la partecipazione e lo scambio di competenze tra i diversi Punti Informativi territoriali
ACQUISIZIONE DI TECNICHE DI VENDITA	Realizzare attività di formazione sulla vendita di servizi e prodotti per acquisire padronanza di specifiche tecniche di vendita e di *cross-selling*, ovvero la vendita di servizi complementari a quelli principali

MISURA 3 - Promozione

Introduzione ed analisi

Il mercato turistico è cambiato come anche l'approccio dei turisti verso la comunicazione e promozione. I turisti infatti oggi sono infedeli, innovatori, informati, illusi, impazienti e, nel complesso, intossicati da tutte le informazioni che ricevono. È necessario quindi adattare la promozione e commercializzazione delle offerte turistiche del Friuli Venezia Giulia alle evoluzioni del mercato, dimenticando i modelli tradizionali. La promozione classica si sta rivelando sempre meno efficace: la Regione, alla luce della concorrenza sempre più agguerrita, deve cambiare, se desidera raggiungere risultati migliori e duraturi.

Criticità e obiettivi da raggiungere

- Incrementare la notorietà del Friuli Venezia Giulia e comunicare il valore aggiunto che lo differenzia
- Sviluppare un sistema promozionale innovativo, efficace e compartecipato
- Coinvolgere in misura maggiore i turisti e i residenti nella promozione turistica
- Allineare la promozione con la strategia generale per rafforzare l'identità di destinazione
- Incrementare le prenotazioni e l'interesse generale verso la destinazione
- **Utilizzare l'Expo 2015 come un'opportunità per introdursi nel mercato**

Strategie e linee di intervento

La strategia di promozione pone al centro il cliente e il prodotto. Il prodotto rappresenta infatti il valore differenziale del Friuli Venezia Giulia rispetto ai competitor italiani, che fanno una promozione senza contenuti effettivi, mettendo in atto azioni vuote e prive di valore per i potenziali turisti. In generale, la strategia di promozione si basa sui seguenti elementi strategici.

Le linee strategiche di promozione del Friuli Venezia Giulia sono la promozione creativa, la promozione pull/push tradizionale, il marketing di relazione differenziato e la promozione "around the line".

Linea strategica 1 – Promozione creativa (Azione 3.1.)

Si basa su un approccio di "*social participatory promotion*", ovvero di promozione compartecipata gestita da "civic boosters" (locals) interni alla destinazione che operano sotto forma di collaborazione pubblico-privata e di rete imprenditoriale. La linea mette al centro della produzione promozionale le imprese, gli enti e i residenti del Friuli Venezia Giulia, in virtù dei concetti strategici di genuinità e autenticità.

Linea strategica 2 – Promozione pull/push tradizionale (Azione 3.2.)

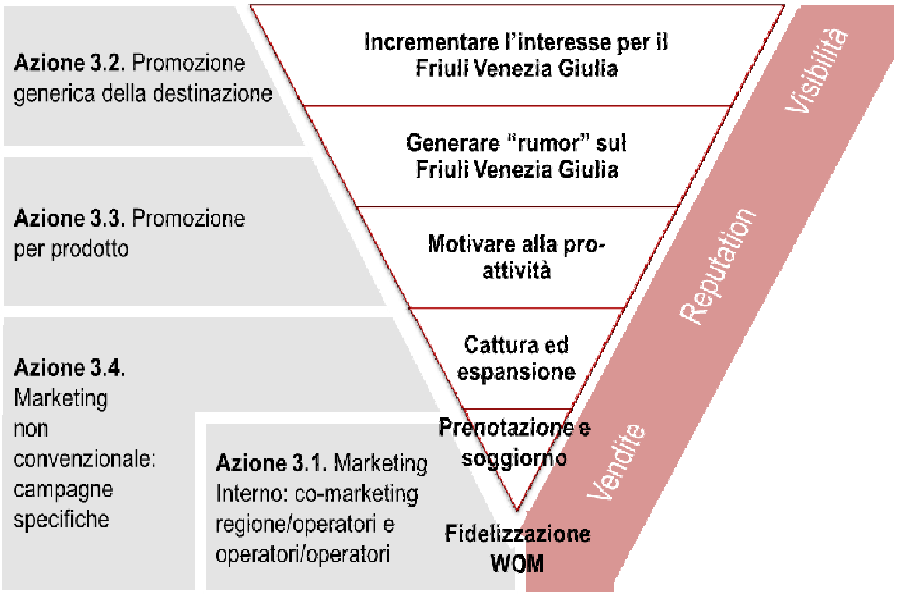
Si basa sul mantenimento di parte delle attività di promozione regionale realizzate in passato, garantendo così una continuità di azione. Questa linea strategica mira a far emergere in modo aggressivo il Friuli Venezia Giulia come destinazione turistica nella sua interezza, rendendola riconoscibile per i suoi prodotti-destinazione nei mercati nazionali ed internazionali.

Linea strategica 3 – Marketing di relazione differenziato (Azione 3.3.)

Si basa sulla tematizzazione della promozione per prodotto turistico, differenziando e declinando i contenuti, gli strumenti e le modalità promozionali in funzione dello specifico prodotto turistico che si intende promuovere. Questa linea strategica di promozione mette al centro gli interessi specifici del turista e le sue motivazioni.

Linea strategica 4 – Promozione around the line (Azione 3.4.)

Si basa sui principi di segmentazione e tematizzazione di tipo più specifico rispetto a tutte le altre linee strategiche. Questa linea comprende azioni di nicchia, distinte e mirate, per il raggiungimento di specifici obiettivi.



Azione 3.1. - Marketing interno: co-marketing regione/operatori e operatori/operatori

AZIONE 3.1.1. Integrazione delle strategie promozionali in modo diffuso territoriale

DEBOLEZZE ATTUALI	• Mancanza di uniformità tra strategie promozionali pubbliche e private • Debole immagine complessiva di destinazione
OBIETTIVI	• Omogeneizzare gli orientamenti promozionali di tutti i soggetti turistici regionali • Rafforzamento della *destination image* e *positioning* • Rafforzare la promozione esterna calandola nella realtà territoriale
DETTAGLIO AZIONE	Attività di sensibilizzazione, assistenza e consulenza per l'omogeneizzazione promozionale. Un esempio: il controllo della presenza del marchio turistico regionale istituzionale aggiornato (con link al portale turistico ove online) in tutti i portali e materiali promozionali degli operatori e degli enti turistici
RESPONSABILITÀ	Responsabile Marketing e Promozione di TurismoFVG verso RDI (tramite Responsabile di Prodotto), imprenditori singoli, enti di gestione, Pro loco, Gal, CCIAA, Consorzi, Info Point, Enti Parco e altri soggetti turistici.

AZIONE 3.1.2. Comunicazione servizi ad alto valore aggiunto da parte degli operatori

DEBOLEZZE ATTUALI	Ridotta promozione dei servizi e dei prodotti esistenti, oltre a quelli che già ha in mente il turista al momento della ricerca di informazioni e prenotazione
OBIETTIVI	• Ottimizzare la redditività di tutti gli operatori • Incrementare la spesa media dei turisti che soggiornano in Regione • Promuovere la totalità delle risorse e dei prodotti turistici regionali, soprattutto quelli che offrono al turista un maggior valore aggiunto
DETTAGLIO AZIONE	Sensibilizzare gli operatori e le RDI affinché adottino un approccio più promozionale nei contatti con i turisti e comunichino loro la varietà dei prodotti e dei servizi offerti in Regione, soprattutto puntando a quelli che offrono un maggiore valore aggiunto differenziale. Un esempio: proporre ad un turista che soggiorna in hotel con la famiglia i servizi family presenti nella destinazione o in altre zone del territorio
RESPONSABILITÀ	Responsabilità diretta dei singoli operatori, enti di gestione, pro loco, Gal, Punti di Informazione e accoglienza turistica e altri soggetti turistici

AZIONE 3.1.3. Couponing promozionale trasversale

DEBOLEZZE ATTUALI	• Mancanza di collaborazione interaziendale • Visione individualista con riduzione delle possibilità di ottimizzazione dei ricavi
OBIETTIVI	• Distribuire i flussi, supportando ogni attività turistica della Regione, anche quelle meno richieste dai turisti • Fare conoscere ai turisti che vengono in Regione attratti da un determinato prodotto o destinazione l'esistenza anche delle altre proposte • Ottimizzare la redditività di tutti gli operatori • Incrementare la spesa media dei turisti che soggiornano in Regione
DETTAGLIO AZIONE	Sviluppo di un sistema di cross-selling interaziendale e interdestinazioni a livello integrato regionale che consenta di massimizzare gli introiti per tutti gli operatori del territorio e rappresenti una forma di incentivo alla spesa. Si tratta di coupon distribuiti da determinati soggetti al momento dell'acquisto di un servizio (ad esempio un museo) che offrono delle informazioni o riduzioni su un altro servizio (ad esempio, un ristorante o un parco tematico). Ogni operatore dispone di carnet di coupon che offrono informazioni o vantaggi per ogni singolo altro operatore in modo tale da garantire l'equità. Lo strumento adatto può essere il modello di "FVG BOX Experience"
RESPONSABILITÀ	Responsabile Marketing e Promozione Turismo FVG.

Azione 3.2. Promozione generica della destinazione

AZIONE 3.2.1. Eccellenza e qualità

DEBOLEZZE ATTUALI	• Ridotta conoscenza delle eccellenze regionali da parte dei turisti potenziali • Scarsa valorizzazione delle eccellenze differenzianti
OBIETTIVI	• Aumentare la riconoscibilità della Regione come meta di eccellenze • Fornire elementi di ricordo della Regione anche al di fuori del contesto tradizionale • Incentivare le collaborazioni intersettoriali per rafforzare le potenzialità turistiche, in particolare del settore vitivinicolo e delle produzioni agroalimentari
DETTAGLIO AZIONE	Realizzazione di azioni aggressive di co-marketing con Trudi, IllyCaffè, Goccia di Caritnia, Dall'Ava, Distretto della sedia, Moroso e altre realtà di fatto riconosciute ma non attualmente collegate alla Regione. Non si tratta di sponsorizzazioni. Tra le varie azioni di co-marketing, una di primaria importanza per il Friuli Venezia Giulia è l'adozione e l'utilizzo del brand regionale da parte di tutti quei prodotti di eccellenza che contraddistinguono la Regione rispetto ai competitor. Un esempio: stampare il logo turistico sulle confezioni di vino e sulle confezioni di prodotti tipici enogastronomici venduti all'esterno della Regione.
RESPONSABILITÀ	Responsabile Marketing e Promozione di TurismoFVG Accordi con singoli produttori e operatori turistici

AZIONE 3.2.2. Fiere turistiche internazionali (B2B e B2C)

DEBOLEZZE ATTUALI	• Ridotta riconoscibilità della Regione nei mercati esteri non tradizionali • Ridotta conoscenza dei prodotti oltre al balneare
OBIETTIVI	• Incrementare la notorietà della Regione e dei suoi prodotti-destinazione • Promocommercializzare (in collaborazione con le RDI)
DETTAGLIO AZIONE	Programmazione della presenza a fiere internazionali B2B e B2C generiche per la presentazione complessiva del Friuli Venezia Giulia come destinazione "slow" promuovendo principalmente i "main products". Non fanno parte di questa azione le fiere di prodotto (vedere Azione 3.3.). La programmazione dovrà essere attinente alla strategia di mercato, soprattutto nei confronti dei mercati potenziali.
RESPONSABILITÀ	Responsabile Promozione di TurismoFVG

AZIONE 3.2.3. Road Show estero

DEBOLEZZE ATTUALI	• Ridotta riconoscibilità della Regione nei mercati esteri non tradizionali • Ridotta conoscenza dei prodotti oltre al balneare
OBIETTIVI	• Incrementare la notorietà della Regione e dei suoi prodotti-destinazione • Raccolta di contatti per azioni di direct marketing • Ispirare ed incentivare il pubblico ad approfondire la conoscenza della Regione
DETTAGLIO AZIONE	Programmazione di road show da realizzarsi nei mercati internazionali per la presentazione complessiva del Friuli Venezia Giulia come destinazione "slow" promuovendo principalmente i "main products". In tali occasioni, è possibile prevedere anche delle azioni promozionali collaterali di tipo non convenzionale, dirette a target specifici per il mercato nel quale sono organizzate le singole tappe (Azione 3.4.)
RESPONSABILITÀ	Responsabile Promozione di TurismoFVG

AZIONE 3.2.4. Workshop e sales mission internazionali (B2B e B2C)

DEBOLEZZE ATTUALI	• Ridotta riconoscibilità della Regione nei mercati esteri non tradizionali • Ridotta conoscenza dei prodotti oltre al balneare • Necessità immediata di introdursi in nuovi mercati geografici e in nuovi segmenti della domanda
OBIETTIVI	• Incrementare la notorietà della Regione e dei suoi prodotti-destinazione • Promocommercializzare (in collaborazione con le RDI) TTOO, PCO e ADV affinché introducano il FVG nelle proprie programmazioni
DETTAGLIO AZIONE	Programmazione di sales da parte della Turismo FVG con presentazioni a nuovi TTOO, PCO ed Adv ed internazionali per la presentazione complessiva del Friuli Venezia Giulia come destinazione "slow", promuovendo principalmente i "main products". Questa azione ha due fasi: la prima di sales mission/presentazioni e una seconda fase che prevede l'organizzazzione di workshop mirati.
RESPONSABILITÀ	Responsabile Promozione di Turismo FVG

AZIONE 3.2.5.- Promozione FVG in occasione di Expo 2015 (B2B e B2C)

DEBOLEZZE ATTUALI	• Ridotta riconoscibilità della Regione nei mercati esteri non tradizionali • Ridotta conoscenza dei prodotti oltre al balneare e difficoltà di intercettare i flussi che arriveranno a Milano e in Lombardia in occasione dell'Expo 2015
OBIETTIVI	• **Incrementare la notorietà della Regione e dei suoi prodotti-destinazione** • Attirare dei flussi turistici verso la Regione • Promocommercializzare (in collaborazione con le RDI)

DETTAGLIO AZIONE	L'Expo 2015 è un evento che si prevede attrarrà 22 milioni di visitatori, dei quali 14 mln italiani e 8 mln internazionali. Rappresenta un'opportunità per il Friuli Venezia Giulia per farsi conoscere ed attirare nuovi flussi turistici nel breve e medio periodo. Di conseguenza, è auspicabile che il Friuli Venezia Giulia utilizzi i canali e le possibilità di promozione offerte da Explora (la DMO che ha la responsabilità della promozione turistica dell'EXPO 2015) in considerazione delle linee strategiche da essa definite in merito alla condizione delle partnership con i territori.
RESPONSABILITÀ	**Responsabile Promozione di Turismo FVG e Responsabile Promocommercializzazione Explora**

Azione 3.3. Promozione per prodotto (promocommerciale in collaborazione con RDI)

AZIONE 3.3.1. Promozione dei Main Product

DEBOLEZZE ATTUALI	Prodotti maturi o prodotti non maturi ma fruiti da mercati a bassa redditività Ridotta differenziazione rispetto ai competitor
OBIETTIVI	Differenziare l'offerta dai competitor e comunicare il valore aggiunto
DETTAGLIO AZIONE	Programmazione annuale di promozioni per ogni singolo prodotto (mare, montagna, enogastronomia, cultura e rurale slow) che preveda una serie di azioni promozionali mirate e coordinate con le altre azioni realizzate da Turismo FVG (fiere generiche e specializzate, road show, eccetera).
RESPONSABILITÀ	Responsabile di Promozione in collaborazione con Responsabile di Prodotto e RDI

AZIONE 3.3.2. Promozione dei prodotti secondari

DEBOLEZZE ATTUALI	Ridotta notorietà di alcuni prodotti secondari Limitato valore aggiunto offerto al turista e quindi ridotto grado motivazionale
OBIETTIVI	Aumentare il valore aggiunto per il turista e fornire motivazioni tematiche
DETTAGLIO AZIONE	Programmazione annuale di promozioni per gruppi tematici di prodotti (ad es. bike + trekking) o per prodotti singoli comprendente una serie di azioni promozionali tematiche (fiere specializzate anche non turistiche, come ad es. fiere bike). Le azioni saranno soggette a misurazione del ROI.
RESPONSABILITÀ	Responsabile di Promozione in collaborazione con Responsabile di Prodotto e RDI

AZIONE 3.3.3. Promozione dei prodotti di Nicchia (alto e basso potenziale)

DEBOLEZZE	Notorietà nulla da parte del mercato
OBIETTIVI	Destagionalizzare ed incrementare la spesa media dei turisti sul territorio
DETTAGLIO AZIONE	Iniziative promozionali trattate nell'Azione 3.4 Le azioni saranno soggette a misurazione del ROI
RESPONSABILITÀ	Responsabile di Promozione in collaborazione con Responsabile di Prodotto e RDI

Azione 3.4. Marketing non convenzionale: campagne specifiche

DEBOLEZZE ATTUALI	Azioni promozionali generiche o poco mirate e pertanto deboli di efficacia Presenza di prodotti e servizi unici in Regione ma per nulla conosciuti e percepiti dal mercato
OBIETTIVI	Ottimizzare le azioni promozionali in termini di risultati Realizzazione di azioni ad impatto ed aggressive Azioni da realizzare nei mercati prioritari e strategici
DETTAGLIO AZIONE	Programmazione annuale di compagne specifiche e mirate che includano azioni di marketing non convenzionale verso target ben definiti e mercati obiettivo. Le azioni saranno soggette a misurazione del ROI.
RESPONSABILITÀ	Responsabile di Promozione in collaborazione con Responsabile di Prodotto e RDI

Azione 3.5. Materiale promozionale

DEBOLEZZE ATTUALI	Materiale promozionale emozionale ma poco pratico Ridotta valenza promocommerciale del materiale
OBIETTIVI	Predisporre strumenti operativi promozionali efficaci Rispondere alle esigenze del turista con materiale ad impatto ma utile Fornire strumenti che rendano la destinazione intelligibile
DETTAGLIO AZIONE	Ottimizzare il materiale promozionale attuale fornendo informazioni pratiche, promo commerciali ma al contempo emozionali Incrementare la digitalizzazione e la diffusione digitale del materiale promozionale
RESPONSABILITÀ	Responsabili di Marketing, Promozione e Comunicazione in collaborazione con Responsabile di Prodotto e RDI

MISURA 4 - Strategia di comunicazione offline

Introduzione e analisi

La comunicazione turistica si articola in tre fasi: la metodologia sulla quale sviluppare la strategia, la strategia stessa e le azioni operative per raggiungere gli obiettivi. Tradizionalmente la comunicazione si suddivide tra azioni "above the line", ossia la comunicazione che si vede, e azioni "below the line", ossia la comunicazione che non si vede. Con il termine "above the line" ci si riferisce ai messaggi pubblicitari espliciti, veicolati sui tradizionali canali di advertising offline e materiale istituzionale cartaceo mentre con il termine comunicazione "below the line" si fa riferimento all'insieme di azioni di comunicazione che portano il consumatore ad avvicinarsi al prodotto indirettamente, in quanto il messaggio veicolato è nascosto, poco visibile o indiretto, come per esempio attraverso i redazionali e le notizie dei giornali.

Criticità e obiettivi da raggiungere

Per rendere la comunicazione efficace e riuscire a catturare l'attenzione dei consumatori oggi, è necessario abbandonare l'approccio dissociato e differenziato tra le varie attività "above" e "below" ed abbracciare un criterio e un metodo di insieme "around the line". La comunicazione deve infatti sostenere la strategia generale individuata per il Friuli Venezia Giulia, **che intende posizionare la Regione come destinazione autentica, in grado di offrire turismi tematici ad alto valore aggiunto e differenziale per il turista,** contribuendo a formare la percezione collettiva di chi ancora non conosce la destinazione e, allo stesso tempo, a riorientare invece quella di coloro che già la conoscono. Questo obiettivo può essere raggiunto attraverso la diffusione di messaggi forti, emozionali e coerenti che rafforzino l'immagine d'insieme del Friuli Venezia Giulia, con l'adozione di un **approccio di tipo liquido che consente di comunicare al mercato i segni distintivi e immediatamente riconoscibili della destinazione,** in misura tale da influenzare il cambiamento di percezione della stessa.

Secondo questa strategia la destinazione Friuli Venezia Giulia dovrà comunicare attraverso messaggi in grado di trasmettere esperienzialità e attenzione al cliente, in modo che il turista si senta unico e protagonista, riconoscendogli quella centralità che di fatto gli è propria. La Regione deve costruire un messaggio in grado di trasferire il concetto e il senso di esperienza e di relazione perché di fatto è quello che il mercato attuale ricerca. Come già dettagliato nel Piano Prodotti Turistici (Asse 2 - Misura 1), la destinazione Friuli Venezia Giulia deve essere concepita e strutturata per prodotti e segmenti di interesse, ossia come una destinazione di destinazioni-prodotto, così come richiede la domanda, e, come tale, va comunicata e posizionata nel mercato.

Le destinazioni turistiche sono intercambiabili nella mente del turista. La specificità della meta è relativamente poco importante; quello che invece è rilevante è la risorsa, ossia la spiaggia, la montagna o la città nel caso del city break. Per questo il posizionamento è importante: è il risultato della comunicazione dell'identità e della percezione della destinazione da parte del mercato, ossia l'immagine che conferisce valore al brand.

Dal punto di vista della comunicazione, l'obiettivo strategico che si intende raggiungere è far percepire al mercato il Friuli Venezia Giulia per i suoi attributi, puntando sugli elementi di differenzazione rispetto ai competitor e sul suo valore aggiunto. Ciò che infatti distingue una destinazione dalle altre è proprio la differenziazione, che tecnicamente si chiama "proposta di valore" (value proposition). La proposta di valore è la promessa dei benefici che la destinazione Friuli Venezia Giulia può offrire ai turisti se la scelgono.

É una promessa che può coprire l'ambito funzionale ed emotivo ed è quella che in definitiva influenza la decisione di acquisto. Oggi, l'ultra-segmentazione del mercato e il turista post-moderno impongono alla destinazione di posizionarsi in diversi mercati e segmenti, in modo tale da raggiungere differenti tipi di pubblico. La destinazione deve quindi posizionarsi a partire dagli attributi dei singoli prodotti-destinazione di I livello, ossia mare, enogastronomia, cultura e città d'arte, montagna attiva e rurale slow, avendo ben chiaro il target e il segmento che si intende raggiungere.

Strategie e linee di intervento

L'attuale strategia, ponendosi come mix e trait d'union delle precedenti, riprende la tematizzazione "Ospiti di gente unica" declinandola per i singoli prodotti turistici regionali, affiancandovi il concetto di "Live" inteso come sinonimo di "autenticità", in quanto ciò che è vissuto e realizzato dal vivo è necessariamente autentico. Il Friuli Venezia Giulia deve posizionarsi come destinazione "slow", in grado di offrire turismi tematici di grande qualità per i turisti, attraverso un'offerta di prodotti-destinazione fortemente gerarchizzati e con un chiaro valore aggiunto differenziale, così come individuati ed illustrati nel Piano Prodotti Turistici. La campagna di comunicazione e i diversi supporti realizzati devono puntare a trasferire un'immagine del Friuli Venezia Giulia che non sia esclusivamente legata alle bellezze paesaggistiche, storiche ed architettoniche della Regione, o alle singole località, ma che evidenzi in modo chiaro e preciso la USP, ossia il motivo/motivi per cui il turista dovrebbe scegliere ed acquistare il Friuli Venezia Giulia per la propria vacanza, evidenziando e puntando quindi sui diversi prodotti-destinazione individuati come strategici. La campagna di comunicazione deve veicolare un'immagine della destinazione quale meta da scoprire, in grado di offrire un'esperienza turistica a 360°, sintesi perfetta tra mare, enogastronomia, cultura e città d'arte, montagna attiva e rurale slow, ossia puntando sui **prodotti-destinazione individuati dall'analisi come di I livello**. Inoltre, tale campagna, pur concentrandosi sui prodotti-destinazione di I livello, deve anche prevedere una serie di azioni mirate offline e online, volte a trasferire ai diversi segmenti di riferimento, la presenza dei prodotti secondari, oltre a supportare e a sostenere lo sviluppo dei prodotti di nicchia, in modo tale da veicolare al mercato un'immagine completa, esaustiva e globale del Friuli Venezia Giulia. La campagna di comunicazione deve aumentare la visibilità del brand della destinazione Friuli Venezia Giulia, come meta ideale per le vacanze in ogni stagione, favorendo così anche la destagionalizzazione della destinazione stessa.

La strategia di comunicazione e le azioni da intraprendere per il periodo 2014-2018 devono tenere in considerazione gli obiettivi strategici di seguito riassunti:

- Aumento della visibilità della destinazione sia sul mercato nazionale sia internazionale;
- Promozione della destinazione come meta per tutte le stagioni;
- Promozione di un'immagine di eccellenza, di qualità e bellezza, in grado di trasmettere calore, accoglienza, autenticità e genuinità.

Per raggiungere tali obiettivi è assolutamente necessario definire e realizzare azioni operative coerenti e uniformi, in grado di trasferire un'immagine unica e facilmente riconoscibile dal mercato. Gli obiettivi operativi possono essere riassunti nei seguenti punti:

- Aumentare la Brand awareness nazionale ed internazionale, utilizzando i diversi canali disponibili offline e online, dando particolare rilievo a quelli online e sviluppando azioni di marketing non convenzionale, per un maggior ritorno economico dell'investimento (ROI);

- Adottare una visione esogena, ossia focalizzata sul mercato e sulle sue esigenze, abbandonando la tradizionale concezione endogena, amministrativa e geografica della destinazione che limita il potere e gli effetti della comunicazione;
- Sfruttare un approccio liquido e multicanale per la diffusione del materiale sui canali offline e online.

AZIONE 1.1. – Campagna di comunicazione

Nella progettazione della campagna di comunicazione è necessario focalizzarsi sull'aspetto emozionale, per raggiungere una maggiore penetrazione del messaggio finale. Dati gli obiettivi prefissati di comunicazione e di branding, per raggiungere una maggiore efficacia di comunicazione e trasmettere in maniera targetizzata i sentimenti di accoglienza, di genuinità e di ruralità propri del territorio. La scelta strategica è di coinvolgere la popolazione in una campagna di comunicazione, incrementandone il senso di appartenenza verso il territorio, responsabilizzandola e conferendole il ruolo di ambasciatrice della destinazione. In questo modo si veicolerebbe un'immagine più rurale, casalinga e autentica del territorio. Questo tipo di coinvolgimento avrebbe il principale vantaggio di ridurre considerevolmente i costi, con un notevole risparmio di budget, che potrebbe essere così impiegato in azioni differenti, sempre legate alla comunicazione, magari puntando su azioni di tipo online o non convenzionali. Un altro vantaggio è l'effetto PIMBY, Please In My Back Yard, che favorisce la condivisione e dialogo con il territorio, permettendo di esprimere consenso alle azioni realizzate dell'amministrazione, rafforzando il legame con il territorio e stimolando una maggiore cooperazione tra i diversi attori e non del sistema. Il vantaggio dello sviluppo di un tale "engagement" non si evidenzia solo in termini di benefici interni al sistema destinazione ma ha anche vantaggi rilevanti verso l'esterno, per stimolare i potenziali turisti che si vedono così coinvolti in un sistema territoriale coeso e partecipe, sviluppando più facilmente a loro volta un senso di appartenenza e compartecipazione, sentendosi così "di casa" e "a casa".

AZIONE 1.2. - Il Destination Branding

Il brand, ovvero la marca, non è soltanto un segno grafico, un nome oppure una combinazione di tutti questi elementi, ma riunisce in sé le caratteristiche proprie e distintive di una destinazione o un territorio, favorendone la riconoscibilità da parte del mercato. Il destination branding è un'attività chiave e strategica per l'organizzazione turistica del territorio che non si rivolge solo ai turisti, ma anche agli operatori turistici che così possono identificarsi in esso e sentirsi parte integrante di un sistema. Proprio per questa sua doppia valenza non può essere considerato solo un'attività di comunicazione o marketing ma anche di management della destinazione. Per sviluppare una strategia vincente di branding è necessario svolgere delle azioni sia per quanto riguarda l'ambito interno alla destinazione, attraverso la creazione e la gestione di un'identità forte della marca Friuli Venezia Giulia (brand identity), l'elaborazione di sistemi di comunicazione interna e di coordinamento degli attori, sia per quanto riguarda l'ambito esterno, e quindi il mercato, attraverso la creazione di un'immagine coordinata ed omogenea, la predisposizione e il coordinamento degli strumenti di comunicazione e promocommercializzazione in un ottica di brand delivery, ossia per la creazione di valore aggiunto.

Per sviluppare il *destination branding* è necessario **organizzare un sistema di comunicazione integrato sia sui canali di comunicazione online sia sui canali tradizionali offline**, in modo tale da sviluppare azioni sinergiche e coordinate affinché l'immagine della destinazione sia univoca e coerente. È fondamentale identificare gli elementi differenziali della destinazione che dovranno essere garantiti dal marchio e trasmessi al consumatore, valutando e definendo le strategie di supporto e di associazione tra la destinazione e la marca, tenendo conto dei quattro elementi alla base del successo di un marchio e del suo valore, ossia della sua brand equity.

La fiducia. Una destinazione può guadagnarsi la fiducia del consumatore a seconda della sua capacità di soddisfarne le aspettative. La fiducia è necessaria per ridurre l'incertezza e confutare i dubbi del turista, oltre che per facilitare la ricerca di informazioni sul prodotto da acquistare.

La conoscenza. Il principio della conoscenza è legato al "sapere" degli attori del territorio, dato dal bagaglio di esperienze che consente loro di risolvere tempestivamente i problemi e trovare le soluzioni più pertinenti. È importante che la conoscenza sia un bene diffuso e condiviso, per supportare le azioni dei singoli operatori. La conoscenza e la fiducia sono due fattori necessariamente e strettamente correlati.

Le politiche di prodotto. Le politiche di prodotto sono utili per gestire il portafoglio prodotti della destinazione e per creare strategie di estensione della marca.

La comunicazione. La comunicazione è un fattore essenziale per il posizionamento del prodotto perché fornisce le informazioni necessarie. La comunicazione conferisce maggior visibilità alla marca e, di conseguenza, notorietà. Essa contribuisce a formare un'immagine forte nella memoria del consumatore.

Lo sviluppo del Piano Prodotti è funzionale per incrementare la notorietà del brand e per sviluppare un sistema di azioni mirate ad intercettare specifici target. Nel mercato turistico un'organizzazione sapiente e coerente degli strumenti di comunicazione all'interno di una più ampia strategia di branding consente di proporre un'immagine distintiva di una destinazione e di creare una relazione forte con il proprio target di riferimento.

Il tema centrale della comunicazione del Friuli Venezia Giulia consiste nella scoperta di una terra autentica, dai sapori e gusti genuini, dove natura e cultura conservano ancora la loro matrice originaria e per questo unica. La comunicazione e le immagini ad essa legate devono sottolineare l'idea del viaggio autentico, alla ricerca del vero.

La campagna di comunicazione del Friuli Venezia Giulia quindi deve essere declinata attraverso l'utilizzo degli strumenti e dei canali offline e online più idonei al raggiungimento degli obiettivi strategici. L'aumento della visibilità e della notorietà generale garantita dalla messa in atto di forti azioni offline viene supportata e amplificata dalla realizzazione di azioni online, continuative e regolari, in grado di amplificarne l'effetto positivo.

La campagna deve essere incentrata sui prodotti individuati come strategici, ossia di I livello, valorizzando i diversi luoghi del territorio attraverso la comunicazione di un'immagine coordinata, in grado di rafforzarne l'identità. In questo senso, è fondamentale sviluppare un'adeguata campagna di comunicazione sui canali web**, sfruttando al massimo le potenzialità della rete, attraverso attività istituzionali di web marketing e di social media marketing, in un'ottica promocommerciale.**

Per aumentare la notorietà e la visibilità del brand della Regione Friuli Venezia Giulia, l'obiettivo primario di comunicazione è quello di diffondere un'immagine e un messaggio unico della destinazione su tutti i canali in maniera sinergica, coordinata ed efficace.

La comunicazione, quindi, non interesserà solamente i canali tradizionali ma dovrà coinvolgere anche le promozioni B2C, le azioni di co-marketing e co-branding, la promozione alle fiere e le presentazioni B2B e i workshop. Accanto a tutto questo non vanno dimenticati i più tradizionali materiali di comunicazione e promozione, come le brochure e la strutturazione di una campagna pubblicitaria online e offline. La strategia di comunicazione inoltre vuole dare rilevanza alla destinazione attraverso **l'utilizzo dei Social Media e delle più innovative tecniche di posizionamento naturale online (SEO)** per sviluppare e rafforzare l'immagine della destinazione e favorire il suo posizionamento nel mercato. In termini di nuove tecnologie, pertanto, la comunicazione della Regione in ambito turistico dovrà avere come **punto focale la rete in tutti i suoi aspetti favorendo la creazione di un ecosistema digitale (web, social e mobile).** Le azioni di comunicazione offline si devono sviluppare attraverso tutti gli strumenti disponibili al fine di raggiungere gli obiettivi strategici.

AZIONE 1.3. – Strategia Media e PR

Unitamente alla strategia di destination branding è necessario sviluppare e realizzare una strategia Media attraverso azioni di Pubbliche Relazione e Relazioni Media volte a creare awareness e a stimolare l'interesse dei media per la produzione di articoli, servizi televisivi e radiofonici per rafforzare l'immagine della Regione come destinazione turistica. Le azioni dovranno contraddistinguersi per l'alto livello di qualità della comunicazione e per la capacità di fornire spunti e nuovi argomenti sulla destinazione sia sul mercato nazionale sia internazionale, valorizzando nel loro insieme i singoli prodotti (puntando in particolare sui prodotti di I livello, ma anche sui prodotti secondari e di nicchia) e i servizi che differenziano e contraddistinguono il territorio attraverso il concetto di esperienza.

Sviluppo di relazioni media ad hoc

La campagna di comunicazione prevede quindi la definizione e la realizzazione di una serie di azioni strategiche e funzionali al raggiungimento degli obiettivi preposti. Tali azioni devono coinvolgere i media turistici, sia diretti al consumer sia al trade, assicurando alla Regione Friuli Venezia Giulia una copertura nei mercati individuati come strategici (ossia, Italia, Germania, Austria) e in quelli prioritari (Russia, Polonia, Croazia, Slovenia, Olanda, UK, Rep. Ceca, Ungheria, Svizzera, Belgio) attraverso:

- Contatti diretti con testate nazionali ed internazionali del settore turistico e di viaggi
- Rete capillare di contatti stampa
- Contatti con gli uffici delle più importanti case editrici di guide turistiche
- Campagna advertising con relativa analisi dei media dei mercati di interesse

La strategia di Pubbliche Relazioni e Media Relations invece sarà declinata e realizzata attraverso i seguenti strumenti:

- Elaborazione documentazione stampa Friuli Venezia Giulia
- Elaborazione e divulgazione di comunicati stampa ad hoc
- Monitoraggio e coordinamento interviste e contenuto articoli e servizi
- Media analisys e monitoraggio stampa
- Rassegna stampa tempestiva degli articoli e servizi ottenuti pubblicati
- Identificazione media e giornalisti con capacità di generare interesse fra il pubblico per stimolare il passaparola e la percezione positiva del mercato
- Organizzazione educational stampa
- Creazione e gestione newsletter media con periodicità mensile

MISURA 5 - Strategia di comunicazione online

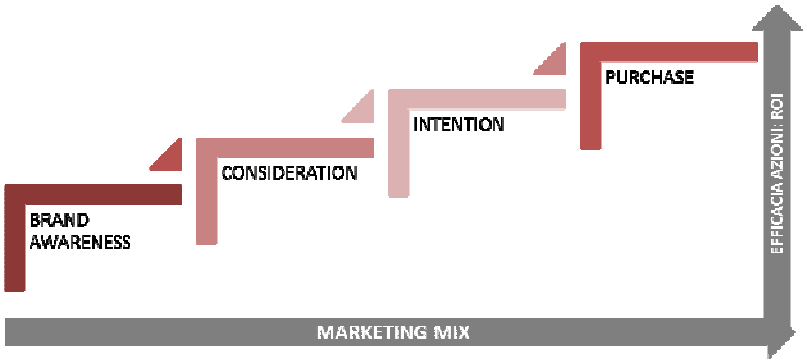
Introduzione e analisi

La rete è sicuramente oggi il canale più influente nella scelta della vacanza e sulle fasce di età centrali la penetrazione arriva quasi al 70% (fonte Audiweb), cosi come è aumentato il tempo speso sui canali digitali. Su tutti i Social network vincono oggi per tempo speso 7 ore (fonte Audiweb). In Italia i siti più visitati sono in ordine Google, Facebook e Youtube. Sempre di più le conversazioni che avvengono sui Social Network provocano conversazioni e conseguenti "consideration" di prodotti e servizi. Si calcola in Italia che 1 conversazione su 4 porti all'acquisto. Quasi il 50% degli italiani ha uno smartphone (fonte Eurisko) e il 15% possiede un tablet.

L’accesso al web via mobile oggi rappresenta circa il 30% delle navigazioni nei siti e sono già molte le aziende 100% pure mobile nel settore turistico con le quali si deve assolutamente iniziare ad operare. In un mercato cosi frammentato riuscire a captare l’attenzione, oggi risorsa scarsa, del potenziale turista ed emergere in un contesto caratterizzato da alta competitività e costante innovazione richiede un ripensamento e riadattamento dei modelli di promozione online. Anche la rete sta soffrendo una sorta di crisi, o meglio alcune modalità di utilizzo hanno iniziato a perdere la propria efficacia sia nell’obiettivo di acquisire traffico sia conversione. Per emergere oggi nello “tsunami” delle proposte a cui è esposto il potenziale turista sono necessarie strategie e tattiche più raffinate e precise rispetto al passato che superino l’approccio di promozione “generalistico” e tipico delle azioni Display (banner, pre-roll, skybanner, ecc.) , il cosiddetto modello a impatto, muovendosi verso modelli a engagment. È necessario, a causa della proliferazione di media tecnologici di comunicazione personale (Social Media) e con l’entrata in scena di nuovi player e modelli di business turistici nuovi (Social Travel, es. Airbnb, Hallst.com, Blablacar, ecc.), passare da un modello di comunicazione a stella, dove l’azienda e il suo messaggio si trovano nel centro (uno a molti) a un modello di comunicazione in rete per nodi. (molti a molti), dove i turisti diventano i nodi della rete, coloro che raccontando la propria esperienza con la destinazione retro alimentano altre conversazioni e quindi altre consideration.

Criticità e obiettivi da raggiungere

In un tale contesto non possiamo più ragionare per piani media negoziando gli spazi sui portali ad alto traffico sia generalisti che tematici a fronte di Impressions (visualizzazioni) e acquisizione traffico con azioni PPC (pay per click) come si è fatto fino ad ora. La copertura in rete non garantisce oggi la conversione, cosi come l’esposizione al brand non garantisce più la popolarità. È necessario programmare azioni che seguano, con strategie di Brand Content ad alto valore aggiunto per il target di riferimento affiancate da attività di Inbound Marketing, il comportamento del potenziale turista nelle 5 fasi del ciclo della vacanza. (Sogno – Ricerca e Planning-Book- Esperienza nella destinazione- Racconto della vacanza).



Possiamo quindi declinare gli obiettivi delle azioni in 4 gruppi in base al funnel di conversione:

	AWARNESS	CONSIDERATION	INTENTION (planning & book)	BUZZ & SHARING
OBIETTIVI	Aumentare la brand awarness e la forza di "ispiration" della comunicazione online	Trasmettere le "FVG Experience" per guadagnare conversazioni online sulle stesse	Trasformare i prospect in clienti per la Regione FVG sia diretti che indiretti (effetto bilboard).	Guadagnare commenti, condivisioni e racconti esperienza
KPI	Brand exposure Reach & frequency Web GRPs	N° citazioni (Like, commenti e RT) nei social Media N° iscrizioni Newsletter e Feed RSS N° richieste informazioni N° visite alle pagine di prodotto sul sito FVG	Aumento del data base clienti (CRM) Numero di richieste per prodotto Numero di prenotazioni	N° di share N° immagini pubblicate dai turisti nei Social Media N° conversazioni e contenuti in rete (analisi con software semantici)
AZIONE	Video & Foto strategy	Social Media e PR online	SEO & SEM	Content Curation SCRM

AZIONE 1. – Video e Foto Strategy

OBIETTIVI	Aumentare la brand awarness e la forza di "inspiration" della comunicazione online
DETTAGLIO AZIONE	Si tratta di programmare la produzione di video e foto (Brand Content) ad alto impatto emozionale e che rappresentino il mood "FVG Experience". Con tali contenuti si vuole creare **inspiration** nel turista rispetto al tipo di esperienza che può fare. Tali contenuti attraverso una pianificazione coordinata verranno distribuiti sia attraverso i canali propri (owned media, Facebook, Youtube, blog, sito) sia attraverso azioni di advertising cross- device sia web che mobile.
CANALI	**Youtube** perché oltre ad essere il secondo motore di ricerca al mondo, permette di distribuire lo stesso contenuto su molte nazioni (non essendo testo un video non va tradotto). Oltre al caricamento sul proprio canale Youtube creando le opportune categorie per ogni singola experience verranno lanciati tali video con azioni che prevedono un filtro per targeting avanzato con modello CPC (costo per click) seguendo le tematiche delle proposte raccontatati nei video. I modelli di advertising che si consiglia di usare sono In stream video (solo al momento del lancio e per un periodo) , beside-video e in search result (solo per specifiche ricerche affini alle proposte di TurismoFVG). **Instagram:** questo Visual Social Network è letteralmente esploso nell'ultimo anno ed è diventato il Social Network per eccellenza di chiunque faccia un immagine. Molto usato oggi da molti brand anche turistici ha da poco aperto la possibilità di creare inserzioni di foto targettizzate per keyword legate agli interessi delle persone che si integra con il feed Instangram degli utenti. Il modello consigliato è il *Sponsored Label*.

AZIONE 2. – Social Media & Pr Online

OBIETTIVI	Trasmettere le "Experience" che il Friuli Venezia Giulia può offrire per guadagnare conversazioni e citazioni online sulle stesse.
DETTAGLIO AZIONE	Turismo FVG utilizza già da tempo in modo assiduo i canali social. In particolare Facebook sia in Italia che all'estero. Tali canali vengono per lo più utilizzati per comunicare eventi e enogastronomia utilizzando il contenuto "immagini" come principale tipo di content. Obiettivo raggiunto ad oggi è stato quello di creare una community attorno al brand Friuli Venezia Giulia con buoni risultati nel mercato Italia. Tuttavia siamo ancora nella fase "debole" dell'interazione, ossia quella legata ai like. Obiettivo successivo sarà quello di coinvolgere il fan affinché questo compia delle azioni (commenti, condivisioni e conversazioni) rispetto alle esperienze che si possono fare in Friuli Venezia Giulia.

CANALI	Per fare diventare i canali social, in particolare Facebook uno strumento efficace in termini di conversione (indiretta) è necessario programmare 3 gruppi di attività: 1. **Definire la Social Identity**: anche nei Social come nella comunicazione deve essere declinata la Brand Identity della destinazione attraverso la definizione del "tono di voce" in linea con la comunicazione generale e i valori promossi. Secondo aspetto le la Social Identity va declinata anche negli aspetti visivi (immagini, infografie, ecc.). Oggi non si rileva questa attività nel canale Facebook quanto una spontanea pubblicazione di immagini. 2. **Engagment Planning:** oltre alla pianificazione editoriale (programmabile e in tempo reale) vanno definite le azioni che nel corso dell'anno creano un alto impatto di interazione con il fan e aumentano la base di fan. Tali azioni, dette anche azioni di dinamicizzazione, es. contest e creatività devono essere in linea con i valori del brand e con le proposte experience. 3. **Stream di conversazione**: gli stream di conversazione vanno definiti in base ai topic e temi affini alle esperienze che si vuole promuovere. La scelta si dovrà basare su 3 aspetti: contenuto, contesto e target. **Nota**: per quanto riguarda Facebook mercati esteri, si consiglia di non tenere attive le attuali pagine ma di attivare una Global Page Facebook , che permette di pubblicare con un'unica pagina in molte lingue e per diversi target. Tale utilizzo permette una sostenibilità dell'investimento Social e non si disperdono i fan. Oltre a quanto espresso sopra per aumentare il reach (bacino di visualizzazioni) e le interazioni con il contenuto relativo alle Experience della fan Page di Turismo FVG si consiglia di utilizzare lo strumento di pubblicità Sponsored Stories ed evitare per questo tipo di contenuti i classici Facebook ADS. Parallelamente alla gestione della Fan Page Facebook vanno integrate azioni di PR Online sia con i media sia con opinion leader della rete. In passato Turismo FVG ha già attivato alcune partnership con blogger o video maker. Queste attività vanno integrate con la creazione di partnership con opinion leader del territorio (locals) in base alle loro expertise e in linea con i prodotti experience definiti.

AZIONE 3. –Planning & Book

OBIETTIVI	Trasformare i prospect in clienti per la Regione sia diretti che indiretti (effetto bilboard).
DETTAGLIO AZIONE	Si tratta dell'aspetto più importante delle attività di promozione e commercializzazione di una destinazione. L'attività principale su cui è necessario lavorare è l'accessibilità in rete alle informazioni e servizi per poter pianificare e prenotare la propria vacanza. Il sito sicuramente deve essere considerato lo strumento principale dove convergono tutte le azioni che vengono fatte online, diventa lo strumento principe nella fase di Planning e prenota. È scontato che ci sia la possibilità di prenotare o pre-prenotare l'esperienza promessa. Sono molte le regioni all'estero che superato il momento del booking online stanno adottando strumenti di dynamic packaging per dare valore aggiunto alla proposta vacanza integrando tutti i servizi che la destinazione organizza sul territorio. In questo Austria e Svizzera fanno scuola. Tuttavia avere un sito performante, con un funnel prenotazioni ottimizzato non è sufficiente in quanto il turista non ha un comportamento lineare. È quindi necessario attivare azioni di distribuzione prodotto attraverso partnership con player strategici per presidiare anche i canali online di planning e prenotazione.
CANALI	Una destinazione in questo scenario ha molte carte da giocarsi creando widget e integrazioni automatiche con sistemi di terze parti. Es. integrare il sistema di booking della destinazione in Trivago , Tripadvisor, Google Hotel Finder per essere presenti dove le Agenzie di Viaggio online già lo sono e aumentare in questo modo la vendita diretta delle strutture ricettive. Per quanto riguarda le proposte vacanza, soprattutto all'estero in questi anni sono nate molte Agenzie e meta motori tematici che raccolgono proposte specifiche di esperienze su temi quali trekking, sci, bike, food, ecc. Sicuramente se non già presente dovrà essere definita una strategia promocommerciale delle proposte vacanza organizzate da Turismo FVG. Tali azioni costanti dovranno essere affiancate puntualmente, seguendo insight di mercato e trend della domanda, sulla base di un calendario da pubblicità nei motori di ricerca in primis Google Adwords con modello PPC. Tale strumento pubblicitario molto utilizzato dalle destinazioni e anche da Turismo FVG viene usato solo come azione per acquisire traffico con rese che non superano nel migliore dei casi 1% di conversione. Si propone di utilizzare google Adwords in modalità tattica e per parole chiave a basso traffico ma con alta conversione. Così si ottimizza l'investimento e si raggiunge un target interessato. La logica è meno visite ma più clienti seguendo molto bene la coda lunga delle ricerche sulla base delle "intention" del turista.

AZIONE 4. – Buzz & Sharing

OBIETTIVI	Guadagnare commenti, condivisioni e racconti di esperienza.
DETTAGLIO AZIONE	In passato e in parte ancora oggi le destinazioni si sono preoccupate di lavorare solo quando il turista è ancora a casa propria. Poco si è lavorato quando il turista è nella destinazione (oggi lo si sta facendo con le app per mobile) e ancora meno si cerca di seguire e coinvolgere il turista quando ha finito le proprie vacanze. Il durante e il dopo diventano strategici oggi per la forza data dalla rete al turista di raccontare la propria esperienza ai propri *peer* e tale contenuto (UGC) diventa "il flayer promozionale" della destinazione. Sono numerosi gli articoli e le ricerche in merito all'efficacia del passaparola e alla forza dei commenti/ review dei turisti. Si pensi che aziende come Tripadvisor, numero uno in 27 paesi per segmento travel, ha basato il suo business su questo aspetto. Provocare il cosiddetto effetto "WOW" che porta ad una azione di racconto (foto, commenti, ecc.) del turista è diventato fra i più importanti obiettivi di molte destinazioni (Australia, Norvegia, ecc.).
CANALI	Garantire che almeno rispetto alle leve su cui può lavorare una destinazione l'esperienza del turista sia positiva richiede molte attività da parte della destinazione e molte di queste off-line. Per quanto riguarda invece l'online si consiglia oltre alle APP anche servizi di Social Caring oggi assistenza continua quando il turista è nella destinazione. Sempre attraverso i Social e con strumenti quali SCRM (social CRM) la destinazione deve favorire e raccogliere il racconto del turista in rete con attività di "Content Curation" in quanto il racconto dell'esperienza diventa argomento di vendita per il prossimo turista. Attività di Content Curation, richiede professionalità ad hoc e conoscenze di prodotto specifiche in quanto i contenuti raccolti in rete e prodotti dagli utenti vanno integrati ai contenuti generati dalla destinazione. Infine grazie all'uso di Tool di Social CRM è possibile mantenere attraverso programmi di fidelizzazione (superando il semplice direct marketing es. newsletter) una conversazione a valore aggiunto con il turista anche dopo la vacanza. Si consiglia quindi di dotarsi di un software di SCRM e di integrare attività di Content Curation.

Conclusioni e GANTT

Lo sviluppo e l'implementazione delle azioni strategiche riportate nel presente Piano del Turismo, ove non espressamente diversamente indicato, richiede un periodo di prima attuazione (start up) di circa 12-18 mesi che permette uno sviluppo coordinato, mentre l'implementazione delle singole azioni previste, come da tabella GANTT, è contestuale e potranno svilupparsi sia parallelamente sia consecutivamente.

In particolar modo, le misure inerenti all'Asse 1 – Destination Management dovranno seguire una progettazione parallela alla definizione del POR attualmente in fase di redazione da parte degli uffici dell'ente regionale.

ASSE 1 – DESTINATION MANAGEMENT	2014	2015	2016	2017	2018
Misura 1 – Reti di imprese					
Misura 2 – Ristrutturazione dei rapporti con il territorio					
Misura 3 – Servizi agli operatori					
Misura 4 – Supporto agli operatori per gestione fondi europei					
Misura 5 – Formazione e altre iniziative					

ASSE 2 – DESTINATION MARKETING	2014	2015	2016	2017	2018
Misura 1 – Piano Prodotti e Promocommercializzazione					
Misura 2 – Ristrutturazione del sistema di accoglienza turistica					
Misura 3 – Strategia di Promozione					
Misura 4 – Strategia di Comunicazione Offline					
Misura 5 – Strategia di Comunicazione Online					

IL PRESIDENTE

IL SEGRETARIO GENERALE