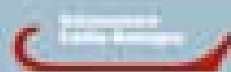


OSSEVATORIO TURISTICO REGIONALE



Regione di Montecameri Emilia-Romagna  
in collaborazione con  
Confcommercio e Confesercenti



# INNOVAZIONE E TRADIZIONE NEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

*Rapporto 2006*

a cura di Unioncamere Emilia-Romagna

Studi e Ricerche







OSSERVATORIO  
TURISTICO REGIONALE



*Regione ed Unioncamere Emilia-Romagna  
in collaborazione con  
Confcommercio e Confesercenti*



# INNOVAZIONE E TRADIZIONE NEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

Rapporto 2006

a cura di Unioncamere Emilia-Romagna



## **GLI AUTORI**

La pubblicazione del programma di ricerche dell'Osservatorio regionale è stata coordinata da Ugo Girardi, Segretario generale di Unioncamere Emilia-Romagna e da Lorenza Maccaferri per la composizione grafica.

Le indagini raccolte nel rapporto sono state realizzate:

***“Il Bilancio consuntivo 2006 in Emilia-Romagna”*** dalla società Trademark Italia di Rimini, sotto la direzione del Presidente, Aureliano Bonini, con il coordinamento dei lavori di Alessandro Lepri.

***“L’innovazione nel turismo in Emilia-Romagna”*** dalla società Iscom Group di Bologna, con il coordinamento dei lavori della dott.ssa Maria Francesca Cappola.

***“La ristorazione in Emilia-Romagna. Fra tradizione ed innovazione: uno strumento di promozione e sviluppo turistico del territorio”*** dal Centro Studi Turistici di Firenze, con il coordinamento di Antonella Galli e la supervisione del Direttore, Alessandro Tortelli e del Responsabile settore “Studi e Ricerche”, Gianfranco Lorenzo. Hanno collaborato per la realizzazione dei Focus-group: Marco Pasi e Giulia Gervaso del CAT Confesercenti Emilia-Romagna.

**© Copyright 2007 by Maggioli S.p.A.**  
**Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.**  
**Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001: 2000**

47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8  
Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622020  
www.maggioli.it/servizioclienti  
e-mail: servizio.clienti@maggioli.it

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Finito di stampare nel mese di giugno 2007  
dalla Litografia Titanlito s.a.  
Dogana (Repubblica di San Marino)

# Indice

<b>Interventi introduttivi</b>	
<i>Vasco Errani – Presidente Regione Emilia-Romagna</i> .....	Pag. 7
<i>Andrea Zanlari – Presidente Unioncamere Emilia-Romagna</i> .....	» 9
<b>1. Il ruolo delle istituzioni nella promozione del turismo</b> .....	» 11
1.1. Collaborazione tra istituzioni e strategie di sviluppo turistico, di <i>Ugo Girardi</i> .....	» 11
1.2. La promozione turistica in Emilia-Romagna: obiettivo innovazione, di <i>Massimo Gottifredi</i> .....	» 16
• Allegato: Intesa quadriennale tra la Regione e le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna per la promozione turistica .....	» 21
<b>2. Il bilancio consuntivo 2006 del turismo in Emilia-Romagna</b>	
a cura di <i>Trademark Italia</i> .....	» 25
<i>Introduzione</i> .....	» 25
2.1. Andamento dell'estate 2006 sulla riviera dell'Emilia-Romagna .....	» 25
2.1.1. L'andamento meteo .....	» 29
2.1.2. I parchi di divertimento .....	» 30
2.1.3. I dati autostradali .....	» 32
2.1.4. I dati aeroportuali .....	» 33
2.2. Le città d'arte e d'affari nel 2006 .....	» 37
2.2.1. L'andamento nelle città dell'Emilia-Romagna .....	» 39
2.3. Il turismo 2006 in Appennino .....	» 41
2.3.1. L'Appennino verde .....	» 43
2.3.2. L'Appennino bianco .....	» 45
2.4. La stagione termale 2006 .....	» 46
2.4.1. Il panorama regionale .....	» 47
2.5. Un bilancio regionale 2006 positivo .....	» 49

<b>3. L'innovazione nel turismo in Emilia-Romagna</b>	
a cura di <i>Iscom Group</i> .....	Pag. 51
<i>Introduzione e metodologia del lavoro</i> .....	» 51
3.1. Innovazione e turismo .....	» 53
3.1.1. Elementi definatori.....	» 53
3.1.2. Da dove nasce il bisogno di innovare .....	» 55
3.1.3. Perché si fa innovazione.....	» 56
3.1.4. L'innovazione per emulazione.....	» 58
3.2. Le direttrici dell'innovazione .....	» 60
3.2.1. Innovazione tecnologica (informatizzazione, attrezzature e strumenti).....	» 61
3.2.2. Innovazione di mercato (esterna).....	» 62
3.2.3. Innovazione organizzativa (interna).....	» 63
3.3. Le analisi .....	» 65
3.3.1. I protagonisti del territorio .....	» 65
3.3.2. Innovare per reagire all'innovazione .....	» 66
3.3.3. Innovare per competere .....	» 68
3.3.4. Innovare per tradizione.....	» 72
3.3.5. I protagonisti dell'ospitalità .....	» 73
3.3.6. Focus sugli hotel .....	» 77
3.3.7. Focus sui campeggi.....	» 83
3.4. L'innovazione nel turismo in Emilia-Romagna .....	» 86
3.4.1. L'innovazione pubblico-privati: esempi regio- nali .....	» 89
3.4.2. L'innovazione dei privati: esempi regionali.....	» 91
3.4.3. L'amministrazione pubblica: esempi regionali	» 94
3.4.4. Conclusioni .....	» 96
<b>4. La ristorazione in Emilia-Romagna fra tradizione ed innovazione: uno strumento di promozione e svilup- po turistico del territorio</b>	
a cura del <i>Centro Studi Turistici</i> .....	» 101
<i>Introduzione</i> .....	» 101
4.1. Sintesi dei risultati.....	» 103
4.2. Evoluzione del settore della ristorazione in Emilia- Romagna .....	» 106
4.3. Il sistema dell'offerta ristorativa dell'Emilia-Roma- gna: indagine diretta agli operatori .....	» 115
4.4. L'immagine della ristorazione locale attraverso le guide enogastronomiche .....	» 138
4.4.1. La guida de L'Espresso: i ristoranti d'Italia 2005	» 140

## INDICE

4.4.2. La guida d'Italia del Gambero Rosso.....	Pag.	147
4.4.3. Guida alberghi e ristoranti d'Italia 2005 del Touring Club Italiano .....	»	152
4.4.4. La Guida Oro: i ristoranti di Veronelli 2005 ...	»	156
4.5. La ristorazione in Emilia-Romagna nelle parole degli operatori del settore: report sui focus group ..	»	158
<i>Introduzione</i> .....	»	158
4.5.1. Analisi testuale degli argomenti proposti.....	»	160
4.5.2. Analisi testuale sintetica.....	»	163
4.5.3. Il contenuto delle registrazioni .....	»	164
4.5.4. I principali concetti .....	»	192
4.5.5. La frequenza dei concetti aggregati.....	»	201

## INDICE



## Interventi introduttivi

### **Vasco Errani – Presidente Regione Emilia-Romagna**

L'undicesimo Rapporto dell'Osservatorio Turistico Regionale viene pubblicato a poche settimane dall'approvazione delle modifiche ed integrazioni apportate alla Legge regionale n. 7/1998. Questa coincidenza ben si presta per una riflessione approfondita sul significato della collaborazione che da oltre un decennio unisce Unioncamere Emilia-Romagna e Regione Emilia-Romagna attorno al tema dello sviluppo e dell'innovazione dell'economia turistica.

Quando, nel 1997, la Regione si pose l'obiettivo di rinnovare profondamente il sistema dell'organizzazione turistica regionale, i primi temi affrontati riguardarono le modalità di gestione degli interventi per la promozione in Italia e all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale e l'organizzazione di un Osservatorio turistico regionale per una puntuale conoscenza dei mercati turistici. Attorno a questi due temi centrali si sviluppò, da subito, un tavolo di lavoro tra il sistema camerale e l'amministrazione regionale che costruì le basi per la costituzione di APT Servizi srl e di un rinnovato Osservatorio regionale per il turismo.

Questa esperienza è stata fondamentale per dare una piena e concreta attuazione alla Legge regionale 7/1998; una legge che ha funzionato egregiamente per un decennio non solo per le risorse finanziarie che ha permesso di assegnare agli enti pubblici e alle imprese, ma anche per la caratteristica di forte collante che ha assunto nei confronti di tutti i soggetti che, a vario titolo, fanno parte del sistema dell'organizzazione turistica regionale.

Per queste ragioni non è fuori luogo affermare che tale legge, oltre a sostenere la promozione e la commercializzazione turistica, ha svolto le funzioni di "legge quadro per il turismo regionale" e di riferimento politico-strategico per una parte significativa del sistema turistico italiano.

Ma Unioncamere Emilia-Romagna e Regione condideranno obiettivi ancora più ambiziosi: è infatti necessario lavorare per aprire una nuova fase di sviluppo di tutto il sistema economico emiliano-

romagnolo sostenendo l'innalzamento del livello di competitività del sistema produttivo. Una competitività virtuosa, che si realizza attraverso la leva della ricerca, dell'innovazione tecnologica e organizzativa, della formazione professionale.

Per declinare tali obiettivi nell'ambito del turismo, dobbiamo realizzare una programmazione strategica integrata che sia in grado di cogliere le opportunità determinate dalle cosiddette "caratteristiche trasversali del turismo". Con l'istituzione del Tavolo per l'Innovazione delle Aree e delle Strutture Turistiche e l'approvazione della Legge regionale n. 2/2007 di integrazione e modifica della L.R. 7/1998 abbiamo arricchito e, mi sento di affermare, completato la riforma delle norme fondamentali in materia di turismo.

Su questo substrato giuridico innovativo imposteremo politiche e strategie con la piena consapevolezza che i nostri competitors internazionali crescono anno dopo anno e spesso possono contare su sistemi amministrativi pubblici altamente dinamici e contesti territoriali coesi e motivati. Anche per questi motivi non possiamo permetterci pause, non possiamo accontentarci dei risultati fin qui ottenuti. Dobbiamo correre in modo più veloce.

Gli atti fondamentali della programmazione regionale contengono già precisi obiettivi anche per affrontare il tema della fortissima componente di trasversalità ed intersettorialità del comparto turistico. Quelli inseriti nel DPEF della Regione Emilia-Romagna possono rappresentare una piattaforma di lavoro comune e per questo motivo voglio ricordare i più significativi:

- sostenere programmi di intervento sui mercati internazionali sia per la promozione che per la commercializzazione turistica con l'obiettivo di consolidare la quota globale di presenze turistiche estere ed aumentare le quote dei mercati internazionali giudicati strategici;
- accrescere la competitività sul mercato interno e sui mercati internazionali del sistema delle imprese, attraverso un particolare impegno nei confronti della riqualificazione delle strutture ricettive;
- rafforzare le dotazioni di un settore strategico come quello della mobilità e della logistica, con una particolare attenzione ai temi dell'intermodalità;
- promuovere un processo di riqualificazione del tessuto urbano e delle strutture ricettive con una nuova politica di "recupero" e "riuso" del patrimonio edilizio esistente al fine di elevare il grado di eccellenza ospitale, preservando e qualificando le aree ancora libere.

Sono sicuro che Unioncamere Emilia-Romagna parteciperà a queste sfide con le competenze, le capacità propositive e l'entusiasmo che ha saputo esprimere in tanti anni di fattiva collaborazione con gli attori del sistema turistico regionale.

## **Andrea Zanlari – Presidente Unioncamere Emilia-Romagna**

La pubblicazione del Rapporto dell'Osservatorio turistico regionale, giunto quest'anno all'undicesima edizione, costituisce un appuntamento utile per una riflessione sulle tendenze in atto e sulle tematiche emergenti del settore. Un appuntamento atteso con interesse dai diversi attori del settore, non solo in ambito regionale, dato il ruolo di primo piano della regione Emilia-Romagna nel sistema turistico nazionale. Il Rapporto annuale mette a disposizione di tutte le componenti del contesto regionale la ricostruzione dello stato dell'arte del sistema turismo, con i suoi molti punti di forza e i limitati punti di debolezza.

Il Rapporto si conferma uno strumento fondamentale per coloro che si occupano a vario titolo di turismo, ai quali offre un quadro conoscitivo di rilevante spessore. Il volume offre un quadro prezioso di statistiche, grazie alla ricchezza dei dati raccolti, seri, ben strutturati e organizzati, che consentono a chi deve decidere, siano esse le imprese private o i pubblici poteri, di disporre di riferimenti certi e affidabili. Ma le pubblicazioni dell'Osservatorio non contengono solo una mera presentazione di dati statistici e di valutazioni di tipo congiunturale. A essi si accompagnano, a un tempo, analisi strutturali di lungo periodo su tematiche monografiche, annualmente individuate come prioritarie, anch'esse utili come base della discussione e delle scelte.

In sintesi, al tradizionale bilancio consuntivo dell'andamento del settore tratteggiato da Trademark, nel Rapporto 2006 si affianca innanzitutto il lavoro realizzato dall'Iscom Group sulle problematiche dell'innovazione in ambito turistico, che unisce aspetti di definizione concettuale con indicazioni raccolte da testimoni privilegiati, con i risultati di un'indagine di campo presso strutture alberghiere ed extralberghiere e con esempi di innovazione realizzati in Emilia-Romagna. L'indagine del Centro Studi Turistici inquadra, a sua volta, il ruolo della ristorazione come strumento di promozione e sviluppo

turistico del territorio e di valorizzazione dei prodotti tipici di cui è ricca la filiera agroalimentare della nostra Regione. Le società di ristorazione sono un tipico esempio di impresa non direttamente turistica, ma fortemente correlata all'economia del viaggio.

L'undicesima edizione del Rapporto e i programmi di attività dell'Osservatorio sul turismo rientrano a pieno titolo nell'articolato quadro delle collaborazioni in atto tra la Regione e il sistema camerale, condensate nell'Accordo quadro per la competitività del territorio e per una nuova fase di sviluppo stipulato nell'aprile 2006. Nell'Accordo quadro si sottolinea la proficua partnership tra l'Assessorato al turismo e l'Unioncamere. Le pubblicazioni dell'Osservatorio turistico, realizzate con l'apporto di autorevoli strutture specializzate, ne costituiscono un risultato da tempo consolidato. Ma, a partire dal dicembre 1997, quando si è stipulato il primo Protocollo quadriennale d'intesa sul turismo, si è sempre più intensificata l'attività congiunta di promozione, nella consapevolezza che il settore costituisce "una delle attività economiche strategiche per lo sviluppo e la qualificazione dell'economia e del sistema di imprese emiliano-romagnole". Con il terzo Protocollo d'intesa quadriennale, sottoscritto nel luglio, l'impegno della Regione e del sistema camerale per la realizzazione congiunta di progetti di promozione turistica, attraverso l'attività dell'APT servizi, viene prolungato fino al dicembre 2009. Attraverso la partnership con il sistema camerale, la Regione potrà favorire ulteriori sinergie tra settore pubblico e operatori privati e tra i diversi livelli territoriali, per rendere sempre più efficiente il sistema coordinato di promozione varato con la legge 7 del 1998 e recentemente aggiornato, che ha dimostrato nel tempo una solidità considerevole.

# 1. Il ruolo delle istituzioni nella promozione del turismo

## 1.1. Collaborazione tra istituzioni e strategie di sviluppo turistico

di *Ugo Girardi* <sup>(1)</sup>

Tra le modificazioni strutturali dell'economia del nostro Paese, il Rapporto Unioncamere 2006 (**L'economia reale dal punto di osservazione delle Camere di commercio**) evidenzia il graduale spostamento verso i segmenti produttivi nei quali "contano fattori come la marca, la qualità e lo stile." Uno spostamento determinato dallo sviluppo di attività a più alto contenuto tecnologico e, a un tempo, dal rinnovamento delle filiere del **made in Italy** alle quali è più legata l'immagine del sistema Paese. "Modernizzazione, rivitalizzazione e riposizionamento" vengono indicate nel Rapporto Unioncamere come "le leve strategiche" sulle quali basare non solo il successo delle tradizionali specializzazioni produttive, ma anche l'immagine dell'offerta culturale e turistica italiana. In un contesto internazionale in cui i "nuovi entrati" rischiano anche in questo caso di erodere le nostre quote di mercato: nuove destinazioni stanno consolidando la loro posizione nel panorama internazionale, come conferma l'indagine 2006 sui principali **tour operator** che vendono il "prodotto Italia", realizzata dall'Osservatorio nazionale Unioncamere-Isnart sul turismo.

Lo sviluppo dei flussi turistici a livello mondiale è trainato da aree emergenti (l'Asia, il Pacifico e il Medio Oriente), da regioni e Paesi prima quasi totalmente assenti dal mercato (ad esempio la Cina e l'India).

Per consolidare il posizionamento dell'Italia in uno scenario internazionale caratterizzato dall'orientamento della domanda verso nuove destinazioni turistiche, non è sufficiente il valore aggiunto di uno straordinario patrimonio storico-artistico e delle risorse naturali e ambientali. Da più parti è stata sottolineata la necessità di imposta-

---

(1) Segretario generale Unioncamere Emilia-Romagna.

re adeguate strategie di sistema. Si è, in altre parole, sollecitata una politica nazionale in grado di elevare la competitività del turismo, innovando il sistema Italia a partire da un incisivo coordinamento con le iniziative delle Regioni. Per garantire solide prospettive di sviluppo, una strategia del sistema Paese deve valorizzare con un'immagine unificante i sistemi locali (l'Italia come "patria dei cento turisti") e stimolare la ristrutturazione dell'offerta su tre assi fondamentali: la qualità, i prezzi e i servizi. Convinto che il rilancio del turismo è decisivo per la crescita della nostra economia, il Governo Prodi ha iniziato a esercitare una funzione strategica a livello nazionale. Il presidio della materia è stato innalzato di rango e affidato a una **cabina di regia** presso la Vice Presidenza del Consiglio. Si tratta di una collocazione che agevola il coinvolgimento delle Regioni, del mondo delle imprese, di tutti i comparti direttamente e indirettamente collegati a quello turistico. Sappiamo infatti che il turismo si caratterizza per un accentuato livello di integrazione tra componenti diverse: svilupparlo equivale a dare impulso alla più intersettoriale tra le attività economiche. Che l'attività turistica costituisca un volano di sviluppo per le peculiari caratteristiche di trasversalità è confermato dai dati del **Quindicesimo Rapporto sul turismo** della Mercury: intorno al settore ruotano il 10,5 per cento dei consumi interni e il 5 per cento del valore aggiunto, vale a dire due volte e mezzo la ricchezza prodotta dalla filiera della moda (che include i comparti del tessile, dell'abbigliamento e delle calzature).

Che Governo e Regioni abbiano imboccato un percorso comune per elevare la competitività e il tasso di innovazione del sistema Italia è emerso con evidenza nella **Terza Conferenza nazionale del turismo**, svoltasi nell'autunno 2006 a Montesilvano (in provincia di Pescara), a distanza di sei anni da quella organizzata in coincidenza con il Giubileo. Articolata in tre sessioni di lavoro (sulla **governance** del settore, sulla marca Italia e la qualità, sulle risorse finanziarie), la Conferenza ha riunito intorno a un tavolo le istituzioni (Ministeri, Regioni, Enti locali, Camere di commercio) e gli operatori turistici con le rappresentanze di categoria e sindacali. Il Governo e gli Assessori regionali al turismo, coordinati dall'Assessore abruzzese Enrico Paolini, hanno presentato un **Patto di legislatura**, una piattaforma strategica aperta alla collaborazione degli operatori, con priorità impegnative fino al 2010. L'ambizioso obiettivo a medio termine del Patto è rendere sinergico il ruolo di Regioni e Governo sul piano dell'**innovazione di sistema**, stimolando le iniziative degli operatori sul versante dell'**innovazione di prodotto**.

Un efficace coordinamento tra Stato e istituzioni decentrate e il

potenziamento della collaborazione interregionale possono indubbiamente fare la differenza, soprattutto se gli interventi pubblici ridurranno le distanze dalle logiche di mercato degli operatori. È inoltre un prezioso risultato della Conferenza la convergenza sul “chi fa cosa”, sui ruoli rispettivi delle istituzioni. Come sottolineato da Vasco Errani, Presidente della Conferenza delle Regioni, si tratta del necessario presupposto per adottare interventi integrati, costruire un grande progetto di riqualificazione del patrimonio e valorizzare i sistemi turistici locali. In questo quadro, al riformato ENIT è assegnata la promozione del marchio Italia nel mondo, con il supporto del portale nazionale (Italia.it), che va ancora potenziato per far conoscere attraverso un’immagine unitaria i prodotti e le realtà locali. L’Osservatorio nazionale del turismo – preziosa bussola per orientare gli interventi pubblici, diradando la nebbia che ancora avvolge i dati internazionali sul settore – può garantire operatività il sistema camerale, forte dell’esperienza accumulata da Isnart e della partecipazione agli Osservatori regionali, a cominciare da quello dell’Emilia-Romagna. La Conferenza ha spinto, in definitiva, tutti i soggetti coinvolti a lavorare d’iniziativa per migliorare la performance del prodotto Italia e riformare l’organizzazione turistica. Attraverso il ridisegno del sistema con logiche imprenditoriali, si deve costruire una sorta di “industria sostenibile” di primaria importanza per lo sviluppo del Paese.

A fronte della definizione di strategie nazionali all’altezza dei problemi, a livello decentrato si deve innanzitutto lavorare d’iniziativa per impostare piani di sviluppo locali finalizzati al potenziamento e al miglioramento qualitativo delle infrastrutture. Gli enti locali sono chiamati a promuovere lo sviluppo sostenibile e la qualità ambientale, inquadrando le attività turistiche nella pianificazione urbanistica e conciliando le esigenze del settore con l’ammodernamento delle infrastrutture e dei trasporti. Ottimizzando le risorse pubbliche e private e sollecitando il sistema bancario a mettere a disposizione strumenti finanziari innovativi, vanno programmati, con logiche integrate, investimenti per le infrastrutture di trasporto e per la logistica. La promozione del territorio richiede, in secondo luogo, la trasformazione della molteplicità delle formule di offerta in prodotti turistici veri e propri, visibili, fruibili, interconnessi in itinerari comuni. Tenendo presente che l’offerta di un territorio va intesa come un sistema imprenditoriale complesso che include, oltre ai segmenti che vi rientrano direttamente, anche i comparti indirettamente collegati con il turismo. Il consumo turistico svolge un ruolo di rilievo per la crescita delle attività indirette, pur non costituendone un elemento caratterizzante:

basti pensare all'esempio della ristorazione, analizzato nel quarto capitolo del presente Rapporto. Ma l'offerta turistica di per sé non rende il territorio "un prodotto": necessita di specifiche strategie di marketing territoriale. Quando i soggetti pubblici e le forze imprenditoriali riescono a integrare le rispettive progettualità, esaltando le risorse naturali e le tradizioni culturali della località di riferimento, la destinazione turistica diventa un prodotto percepito come unitario, suscettibile di essere commercializzato. Le istituzioni locali devono, di conseguenza, incentivare la cultura della promo-commercializzazione delle imprese e i loro processi di aggregazione. Una delle principali criticità di un'offerta ampia e articolata, ma allo stesso tempo frammentata, non è a ben vedere la dimensione, quanto l'insufficiente livello di cooperazione imprenditoriale, l'isolamento strategico e organizzativo nel quale le piccole e medie aziende si trovano spesso a operare.

I dati del Rapporto 2006 confermano il ruolo di primo piano della regione Emilia-Romagna nel sistema turistico nazionale. Grazie al ruolo decisivo del turismo balneare, un prodotto considerato "maturo" ma che non ha perso la spinta propulsiva, l'Emilia-Romagna è la regione tendenzialmente più visitata nei mesi estivi. La forza del turismo regionale resta insomma prevalentemente imperniata sull'effetto di attrazione della riviera romagnola che – come evidenziato nel Rapporto dall'analisi di Trademark – alla fine dell'estate del 2006 ha guadagnato oltre un milione di presenze, conquistando ulteriori quote di mercato e consolidandosi rispetto ai competitors nazionali. Nelle località balneari a forte inclinazione turistica, la gestione familiare costituisce una tradizione ormai consolidata dell'offerta locale. Alla ridotta dimensione media degli esercizi corrisponde una considerevole forza ed elasticità dell'offerta, corroborate dalla vocazione imprenditoriale locale e dal vivace tessuto economico circostante. In un contesto competitivo globale nel quale l'orientamento al cliente è condizione imprescindibile del quotidiano agire di ogni sistema di offerta, gli operatori della riviera romagnola continuano a potenziare i fattori che rendono accogliente e attraente la destinazione, dimostrando reattività e sintonia rispetto alle motivazioni ed aspettative dei clienti effettivi e potenziali e riducendo la stagionalità dei flussi degli arrivi. Risultati assai positivi nell'estate 2006 hanno fatto registrare anche in quindici parchi della riviera, accogliendo oltre 4,5 milioni di visitatori, per un giro d'affari diretto e indotto stimabile in circa 100 milioni di euro.

In una regione come l'Emilia-Romagna l'apparato ricettivo si inserisce all'interno di un contesto economico molto variegato e solido e



si avvantaggia di una mentalità complessiva nei confronti dei turisti basata sulla mediazione tra peculiarità locali e abitudini dei visitatori. L'offerta ha dimostrato reattività, un'alta velocità di adeguamento alle fluttuazioni quantitative e qualitative della domanda. Ha saputo tener conto dell'evoluzione del concetto di vacanza – documentata nei Rapporti annuali dell'Osservatorio regionale – con la tendenza a “spezzare” le ferie e a distribuirle in più periodi dell'anno. Il fenomeno della “plurivacanza” consiste appunto nel dosare con attenzione diversi momenti per spezzare la routine quotidiana, alla ricerca non solo di riposo e svago, ma anche di stimoli culturali, sport, gastronomia, salute e cura del corpo. L'offerta deve pertanto presentare alternative, di tempo e di luogo, per offrire a un sempre maggior numero di consumatori, nell'arco dell'anno, vacanze decisamente più diversificate e interessanti rispetto al passato. In Emilia-Romagna anche lo sforzo di diversificazione del prodotto (con le città d'arte, le località termali, l'Appennino “verde estivo” e quello “bianco invernale”, l'agriturismo e i percorsi enogastronomici e fluviali) è stato accompagnato da una politica mirata delle istituzioni. Per quanto concerne la normativa regionale, ci si può limitare a citare: la legge 23 del 2000, volta a sviluppare le aree rurali contraddistinte da prodotti e vini tipici di qualità e a fissare le regole per il riconoscimento degli itinerari turistici enogastronomici; la legge 29 del 2001 che disciplina l'attività di “bed and breakfast”; la legge 17 del 2002 per il rilancio dell'Appennino; la legge 40 del 2002 per lo sviluppo e la qualificazione dell'offerta turistica. A monte di questi provvedimenti, la legge 7 del 1998 ha chiarito il ruolo degli enti istituzionali, impostando la promozione in chiave di comarketing dei prodotti e del territorio e integrando l'attività di enti pubblici e soggetti privati.

Proprio a partire dal 1998, Regione e sistema camerale hanno condiviso le strategie di riorganizzazione del settore turistico: le Camere di commercio hanno reso disponibili risorse significative per i bilanci camerale da destinare al finanziamento di iniziative e progetti di promozione turistica, nell'ambito dell'APT Servizi. Il Protocollo quadriennale d'intesa sul turismo è stato rinnovato per la seconda volta nel 2006 (vedi testo in allegato al secondo capitolo del volume) e consentirà di prolungare la collaborazione fino al 2009. Con la recente modifica della legge regionale 7 sono stati introdotti i “sistemi turistici locali”, intesi come una formula flessibile idonea a incentivare le aggregazioni progettuali e raggiungere un'adeguata massa critica negli interventi di valorizzazione del territorio e a meglio integrare con un approccio intersettoriale il turismo con l'artigianato, l'ambiente, l'agricoltura, il commercio. In questo contesto si inserisce il programma promoziona-

le dell'APT Servizi per il 2007, condiviso con le parti sociali e le quattro Unioni di prodotto, al fine di creare un disegno unitario di promozione turistica, al cui interno confluiscono le proposte e le indicazioni dei territori, dei Club degli operatori e delle Istituzioni (enti locali e Camere di commercio). La finalità generale è l'incremento del movimento turistico verso l'Emilia-Romagna, con particolare riferimento ai mercati esteri. In particolare, si sta lavorando nella direzione di un rafforzamento del rapporto tra l'ENIT e l'APT Servizi, al fine di razionalizzare le risorse producendo economie di scala.

## **1.2. La promozione turistica in Emilia-Romagna: obiettivo innovazione**

di *Massimo Gottifredi* <sup>(2)</sup>

I numeri del turismo in Emilia-Romagna lasciano pochi dubbi sulla funzione di traino per lo sviluppo che ha questo settore. Oltre 50 milioni di presenze turistiche l'anno, un volume d'affari di 18 miliardi di euro, un esercito di operatori ed addetti al servizio del tempo libero di tutti, un'articolazione impareggiabile di offerte ed opportunità per la propria vacanza fanno della nostra regione un leader del turismo del Bel Paese.

Un settore così complesso ed importante per la nostra economia ha bisogno di continui assestamenti per affrontare una competizione turistica sempre più agguerrita e deve consolidare la logica di sistema tra i vari attori, pubblici e privati, che determina la vitalità della nostra offerta. Abbiamo bisogno di innovare costantemente, in tutti i campi: nel prodotto, nei processi, nei consumi di turismo ed anche nella promozione turistica.

Non che in passato sia avvenuto diversamente. La storia del nostro turismo è caratterizzata costantemente da questa tensione verso l'innovazione dell'offerta (e dei modi per comunicarla) messa in relazione alla tradizionale capacità di ospitalità della nostra gente.

Uno sguardo al futuro, l'innovazione, ed uno alla tradizione, l'accoglienza, che hanno segnato la cifra del nostro sviluppo per oltre 150 di storia.

Oggi siamo in condizione di rilanciare questo pendolo perpetuo per assicurarci il futuro e che questo possa essere il momento giusto lo dice anche l'analisi sull'andamento del 2006 che trovate nelle pagi-

---

(2) Presidente APT Servizi.

ne che seguono. Un anno di soddisfazioni il 2006, con un recupero di quote di turisti dall'estero significativo, con un aumento assoluto di arrivi e presenze che hanno premiato la nostra proposta. Le presenze 2006 sono risultate le più alte degli ultimi 5 anni e gli arrivi, addirittura, i maggiori di sempre. La marcia superiore, infatti, s'innesta quando si è a pieni giri del motore.

Il turismo è il frutto complesso di vari fattori ed una visione innovativa del sistema vuole un'attenzione parallela ad ognuno di questi fattori che devono integrarsi ed avanzare insieme.

Preoccuparsi di fare progredire il sistema in modo innovativo significa progettare il futuro delle nostre località turistiche ed adottare politiche di qualificazione di prodotto che sappiano proiettarsi sulla qualità urbana, sulla qualità dei servizi, dell'intrattenimento, delle camere di albergo, dell'ambiente e della sua sostenibilità. Un'efficace promozione si occuperà poi di moltiplicare e distribuire i segni dell'innovazione perché siano avvertiti sui mercati.

È certamente importante continuare a qualificare la nostra offerta per fare un passo in avanti (che è maturo, oltre che necessario) rispetto al modello fondato principalmente sull'accoglienza, sulla capacità di mettere sul mercato un gran numero di camere di buona qualità, per concentrarsi su di un modello attrattivo che in tutti i modi cerca di far crescere le opportunità per il turista di passare un periodo di vacanza da noi, lungo tutto l'anno, in camere sempre migliori, in città sempre più curate e piene d'iniziative di ogni genere, in piena sicurezza, ecc.

Non ci si muove più per inerzia ma attratti da qualcosa di concreto. Il lavoro necessario per qualificare complessivamente la nostra offerta è oggi, forse, la sfida più importante del sistema turistico, più ancora e prima ancora della promozione. Forse, grazie all'organizzazione turistica regionale per la promozione e commercializzazione turistica che ha dato buona prova di sé, dal 1998 ad oggi, tanto che i recenti cambiamenti non hanno intaccato i fondamentali della legge Errani.

Aggregare gli operatori in Club di prodotto e garantire loro sostegno per i progetti più innovativi, far coincidere la tipica funzione pubblica nel turismo (la promozione) con il compito del privato che è quello di commercializzare i pacchetti di offerta sono ancora oggi i punti forti di un assetto solido e concreto per il turismo dei prossimi anni.

Ma, si diceva, anche la promozione turistica ha bisogno di innovazione. Innovazione istituzionale ed innovazione negli strumenti di comunicazione.

La nuova legge 7/1998 ha introdotto i Sistemi Turistici Locali, pre-

visti dalla legge 135/2001, riconoscendo il valore dei territori, delle loro peculiarità, della loro marca turistica (particolarmente forte, in alcuni casi, a differenza della marca regionale).

Un nuovo soggetto si affaccia, quindi, come interlocutore di un sistema che ha visto protagonisti fino ad ora APT Servizi, le 4 Unioni di Prodotto, i club di prodotto. Può sembrare contraddittorio aggiungere un soggetto laddove, dal 1998, si è sempre cercato di razionalizzare.

A ben vedere, l'opportunità data ai STL, oltre a dare valore alle destinazioni turistiche quale fattore di attrazione per il turista al pari della motivazione al viaggio, consente di portare a sistema tutte quelle realtà che a livello locale in qualche modo si occupano di turismo, dalle proloco alle comunità montane, dai GAL ai progetti INTER-REG, solo per fare alcuni esempi. Il territorio si può così organizzare intorno ad un progetto di valorizzazione unico e condiviso.

Gli effetti sulla promozione turistica possono essere buoni se si riuscirà, come in passato è avvenuto con le Unioni di Prodotto, ad integrare i STL nella programmazione generale.

Gli organismi di livello regionale muovono verso obiettivi diversi ma non incompatibili con quelli dei STL ed il corretto posizionamento di essi può rappresentare un valore aggiunto per tutto il sistema ed una chiave di lettura per l'ospite facile da comprendere perché non legata a limiti amministrativi predefiniti ma a bacini turistici consolidati e riconosciuti dal pubblico come tali.

Con i STL sarà poi più facile proporre un'efficace integrazione tra diversi prodotti riuniti in pacchetti di offerta articolati e ricchi di opportunità.

Nella categoria delle innovazioni istituzionali nella promozione occorre annoverare anche la precisazione della *mission* di APT Servizi, alla quale viene affidato il compito di seguire con particolare impegno i mercati esteri. La *ratio* di questa previsione è facile da comprendere ed è legata, principalmente, a tre cose conseguenti tra loro. La prima riguarda l'insufficiente percentuale di turismo straniero in Emilia-Romagna che non supera il 20%, la seconda riguarda l'opportunità di seguire un mercato target di centinaia di milioni d'Europei e non solo quello di 56 milioni di italiani, la terza riguarda la necessità di razionalizzare le "uscite" all'estero per ottenere quella massa critica necessaria ad incidere su quei mercati.

Quello che vale per i privati, che devono avere una dimensione minima per poter ottenere il sostegno regionale organizzandosi in aggregazioni di prodotto (i club), vale per gli enti pubblici i quali nell'affrontare il mercato estero hanno convenienza a "fare sistema".

APT accompagnerà i progetti per l'estero sforzandosi di coordina-

re le scelte ed i bisogni particolari con una visione d'insieme del mercato obiettivo. Naturalmente, non verrà disperso il grande patrimonio di relazioni che ha generato per il mercato Italia una marketing factory generosa, sotto il profilo quantitativo e qualitativo.

Un ufficio stampa efficiente e dinamico ha permesso in questi anni di avere una grande visibilità per il sistema turistico; lo dimostra il numero dei passaggi televisivi che negli anni è aumentato fino a ingenerare una forte simpatia per l'Emilia-Romagna.

Un ragionamento ulteriore merita l'innovazione sugli strumenti. Negli ultimi anni i canali attraverso i quali viaggia la comunicazione si sono profondamente modificati. L'arrivo della rete, dei blog, dei siti come YouTube o MySpace ha spostato il modo in cui si realizza il meccanismo del passaparola tra le persone che è sempre stata la prima, e forse più importante, forma di promozione turistica.

Esiste un flusso di comunicazione "*below the line*", che passa sotto traccia rispetto ai canali tradizionali di comunicazione che coinvolge milioni di persone. Occorre imparare ad usare convenientemente la rete ed inserirsi in questi nuovi flussi di comunicazione, oltre ad assumere un linguaggio adatto a questo nuovo modello di relazioni che, augurandoci non diventi il modello unico, è lecito immaginare che sarà sempre più presente nella vita quotidiana di ognuno di noi.

Noi investiamo ancora poco in comunicazione sulla rete e ci poniamo, quindi, il problema di potenziare la nostra presenza per portarla a quote più significative in rapporto alla spesa per strumenti tradizionali (cartaceo, TV, radio, ecc.).

Sulla rete occorre andare anche per vendere turismo ed occorre farlo in fretta. L'assetto promosso dalla legge 7/1998 che affida al pubblico il ruolo di favorire la commercializzazione dei Club di prodotto ha trovato in questi anni un terreno fertile nell'organizzazione delle fiere, specie quelle in cui gli operatori vendono pacchetti, nell'advertising ed in mille altre forme di distribuzione dell'offerta turistica. Oggi i turisti acquistano anche sulla rete Internet e lo fanno con sempre maggiore fiducia, specie all'estero, e la rete diventa un nuovo canale di vendita e distribuzione dell'offerta turistica. I dati ci raccontano di un'evoluzione impetuosa negli ultimi anni delle transazioni *on-line* per turismo e noi dobbiamo avere quella finestra aperta per commercializzare le nostre proposte. Da quella finestra, in un futuro oramai prossimo, passerà molta parte del volume d'affari del turismo e noi dobbiamo essere pronti.

Serve anche un'altra cosa per migliorare la promozione del turismo regionale: un maggiore coordinamento dell'immagine e dei segni che il sistema, Unioni, APT, STL, emette.

Per fare massa critica nella comunicazione occorre adottare un “tono di voce” comune e riconoscibile, sia che si parli di terme che di mare, sia che si promuova una destinazione oppure un evento. L’esperienza di qualche nostro concorrente lo insegna chiaramente.

C’è uno stile Emilia-Romagna, da affermare anche nei segni, che deve essere patrimonio di tutti e percepito chiaramente dal pubblico dei turisti.

A fronte della giusta spinta verso l’innovazione stanno le consuete azioni promozione che negli anni hanno consolidato risultati di rilievo. In questi ultimi anni mi sento di citare (tra innumerevoli altre) due cose come modelli di buona sinergia tra pubblico e privato: le azioni di comunicazione a supporto dei nuovi collegamenti low-cost e la realizzazione delle campagne televisive d’inizio stagione sulla costa e d’apertura dei Parchi tematici. Una visione comune delle opportunità e dei bisogni ha generato il reciproco vantaggio di pubblico e privato a collaborare non su generici contenitori per la promozione turistica, ma su azioni concrete di diretto interesse per tutti.

La sempre maggiore integrazione tra i vari attori della promozione turistica, in special modo le Unioni di Prodotto, è un valore irrinunciabile per una corretta ed efficace programmazione ed ha permesso di ottenere e consolidare quei risultati.

Oggi si lavora insieme, come una stessa azienda che ha rami complementari d’attività ma un obiettivo sostanziale unico: quello di portare più turisti in Emilia-Romagna.

**ALLEGATO**



**INTESA QUADRIENNALE TRA  
LA REGIONE E LE CAMERE DI COMMERCIO  
DELL'EMILIA-ROMAGNA PER LA  
PROMOZIONE TURISTICA**

**Tra la Regione Emilia-Romagna  
ed il sistema delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna,  
rappresentato dalla loro Unione Regionale,**

**premessi che:**

– il 9 dicembre 1997 la Regione Emilia-Romagna ed il sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, rappresentate dalla loro Unione regionale, stipularono un protocollo quadriennale di intesa sul turismo, individuando il turismo stesso “come una delle attività economiche strategiche per lo sviluppo e la qualificazione dell'economia e del sistema di imprese emiliano-romagnole”;

– al punto 6 della suddetta intesa, in particolare, la Regione ed il sistema camerale dell'Emilia-Romagna individuarono, vista la proposta di legge della Giunta regionale, successivamente approvata dal Consiglio regionale, strategie comuni di riorganizzazione del settore turistico attraverso:

a) la costituzione di un'Agenzia turistica regionale e di un Comitato di concertazione al quale partecipi la rappresentanza del sistema camerale;

b) la trasformazione in chiave privatistica dell'Azienda di Promozione Turistica, superando elementi di burocratizzazione, affidandole il compito di gestire, il più efficacemente possibile, le strategie regionali di promozione turistica, che le stesse Camere contribuiscono a determinare nel Comitato di concertazione;

c) individuazione del sistema camerale come partner di riferimento della Regione nell'APT;

d) partecipazione, con le altre istituzioni pubbliche locali (Province e Comuni), alle Aggregazioni di prodotto (Mare, Città d'arte, Terme, Appennino e Turismi verdi) per definire progetti di promozione dei singoli prodotti che caratterizzano l'offerta turistica emiliano-romagnola.

– al punto 7 della suddetta intesa, il sistema camerale regionale, individuato quale partner di riferimento della Regione per la costituzione della APT Servizi Srl, si impegnava a rendere disponibili risorse, significative per i propri bilanci, in misura da 2 a 2,5 miliardi annui per i successivi quattro anni, da destinare al finanziamento di iniziative e progetti di promozione turistica, nell'ambito della nuova APT o comunque d'intesa con essa;

– coerentemente rispetto agli elementi sopra menzionati, la Regione e l'Unioncamere Emilia-Romagna in data 25 marzo 2002 hanno siglato una seconda convenzione quadriennale per dare continuità alla collaborazione per la promozione turistica;



**considerato che:**

- l'intesa tra Regione e sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna sull'organizzazione turistica regionale stipulata nel 2002 ha previsto come data di scadenza il 31.12.2005;
- l'esperienza di partnership tra Regione e Camere di commercio ha contribuito alla ulteriore espansione del settore turistico in Emilia-Romagna;

**si conviene quanto segue:**

1. Viene rinnovata per altri quattro anni, fino al 31.12.2009, l'intesa tra Regione Emilia-Romagna e sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, rappresentata dalla loro Unione regionale.
2. Le Camere di commercio si impegnano a rendere disponibili – come da tabella allegata – risorse finanziarie in misura di euro 1.032.913,00 per i prossimi quattro anni di durata dell'intesa, da destinare al finanziamento di iniziative e progetti di promozione turistica nell'ambito dell'APT Servizi s.r.l., tanto per lo sviluppo degli Assi turistici sopra ricordati (Mare, Città d'arte, Terme, Appennino e Turismi verdi) quanto per il supporto alle aggregazioni dei soggetti territoriali (intercomunali, transprovinciali, ecc.) in grado di rinforzare i turismi di nicchia della Regione Emilia-Romagna anche in logica di marketing territoriale.
3. L'obiettivo condiviso è quello di rinforzare la catena del valore del sistema turistico regionale a partire dalla generazione e consolidamento dell'offerta turistica fino alla promozione e ai supporti alla commercializzazione, favorendo una forte sinergia tra pubblico e soggetti privati, ma anche tra livelli territoriali, in modo da generare un sistema di promozione unitario (non unico) della destinazione Emilia-Romagna, arricchito ed in piena sintonia con i livelli intermedi e locali (Provincia, Camere di Commercio, Comuni, Aziende turistiche).

Bologna, 24 luglio 2006

Il Presidente  
Unioncamere Emilia-Romagna  
*Dott. Andrea Zanlari*

Il Presidente  
Regione Emilia-Romagna  
*Dott. Vasco Errani*

## ALLEGATO

*Tabella 1 – Ripartizione del finanziamento tra gli enti camerali*

<b>Camere di Commercio</b>	<b>Nuovo contributo 2006-2009 (euro)</b>
Bologna	211.747,00
Ferrara	72.304,00
Forli-Cesena	91.929,00
Modena	114.653,00
Parma	82.633,00
Piacenza	54.744,00
Ravenna	111.555,00
Reggio Emilia	73.337,00
Rimini	220.011,00
<b>Totale</b>	<b>1.032.913,00</b>

## 2. Il bilancio consuntivo 2006 del turismo in Emilia-Romagna

a cura di *Trademark Italia*

### *Introduzione*

Dopo due anni di indicatori turistici incerti e due stagioni estive di sostanziale stabilità, nel 2006 si registra una marcata, inconfondibile tendenza, che consolida l'Italia turistica con un significativo aumento degli arrivi ed una progressiva ripresa delle presenze. L'andamento negativo dei consumi europei si è interrotto, la ripresa economica ha generato un diffuso ottimismo e i turisti hanno premiato il mercato italiano.

In aumento la clientela di lingua tedesca, gli inglesi e i francesi; anche la Scandinavia migliora la performance, con evidenti benefici per l'industria dell'ospitalità nazionale.

Il leggero incremento dei prezzi è stato assorbito; a grandi linee era allineato all'andamento economico dell'Europa per cui non ha penalizzato la domanda ed ha determinato un positivo andamento della stagione estiva 2006 nel corso della quale, tra vacanze principali, short breaks, ponti festivi e lunghi week-end, i turisti italiani ed europei hanno soggiornato di più e più a lungo sulle coste e nelle destinazioni di vacanza del Bel Paese.

Restano alcuni aspetti problematici nell'ospitalità alberghiera ed extralberghiera, soprattutto nelle aree ad alta concentrazione ricettiva. Si confermano le difficoltà per le aziende meno orientate al mercato, strutturalmente meno aggiornate e più tradizionali nell'erogazione dei servizi.

### 2.1. Andamento dell'estate 2006 sulla riviera dell'Emilia-Romagna

Le cifre prodotte dall'Osservatorio turistico regionale attraverso un panel vasto e rappresentativo, composto da oltre 900 operatori, portano ad un giudizio molto positivo sulla stagione estiva 2006 che ha evidenziato queste tendenze:

**a) la ripresa della domanda internazionale**, che si configura con un emblematico +5,2% di arrivi dall'estero e con l'inversione della tendenza negativa che aveva caratterizzato il mercato tedesco nelle ultime stagioni;

**b) un incremento della domanda interna**: soprattutto il mercato

di prossimità, attirato da elementi solidi, semplici, diretti, dalla qualità dell'ospitalità e della ristorazione ha optato per i servizi di spiaggia e di animazione vicini, in estrema sintesi per l'efficienza e l'efficacia del sistema turistico della riviera;

**c) un aumento del turismo dei gruppi** nei mesi di giugno, luglio e settembre ed una positiva diffusione delle offerte *all inclusive*;

**d) una generale simpatia dei media** e del mercato per alcune località della riviera, grazie anche alla decennale azione della Marketing Factory;

**e) positive performance** delle diverse componenti del sistema turistico (alberghi, ristoranti, spiaggia, entertainment).

Alla fine dell'estate 2006, la riviera dell'Emilia-Romagna guadagna oltre un milione di presenze e conquista ulteriori quote di mercato consolidandosi rispetto ai competitors nazionali.

La televisione, la radio e la stampa hanno seguito con attenzione gli eventi che si sono susseguiti esaltando la simpatia del mercato. Il 2006 ha premiato il *modello* turistico emiliano-romagnolo, funzionale e collaudato, ma senza i segni della maturità, registrando un incremento del movimento di quasi 3 punti percentuali e superando i 40 milioni di presenze. Bilancio estivo eccellente quindi in tutte le località della riviera dell'Emilia-Romagna confermato dai periodici sondaggi dell'Osservatorio regionale (analisi e stime validate da GFK International) che presenta una crescita del movimento turistico sia sul fronte degli arrivi (+3,6%), che in termini di presenze (+2,9%).

### Consuntivo estate (maggio-settembre) sulla riviera dell'Emilia-Romagna

ARRIVI	2005	2006	% 2006/05
ITALIANI	3.584.000	3.698.000	+3,2
STRANIERI	915.000	963.000	+5,2
<b>TOTALE</b>	<b>4.499.000</b>	<b>4.661.000</b>	<b>+3,6</b>
PRESENZE	2005	2006	%2006/05
ITALIANI	31.672.000	32.447.000	+2,4
STRANIERI	7.537.000	7.914.000	+5,0
<b>TOTALE</b>	<b>39.209.000</b>	<b>40.361.000</b>	<b>+2,9</b>

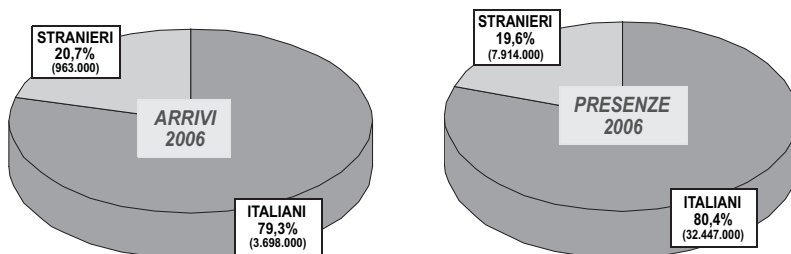
Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

La tavola indica che:

- la domanda italiana aumenta (+3,2% arrivi, +2,4% presenze);
- il movimento internazionale cresce (+5,2% arrivi, +5,0% presenze).

## 2. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2006 DEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

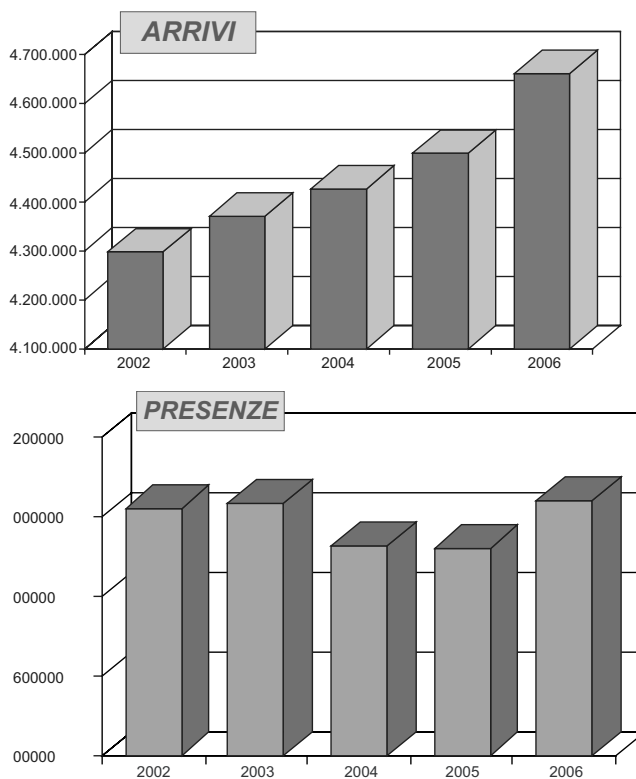
### Composizione del movimento turistico della riviera dell'Emilia-Romagna



In estrema sintesi la riviera emiliano-romagnola ottiene:

- **il miglior risultato di sempre** in termini di arrivi;
- **la migliore stagione turistica** tra le ultime 5 per volume di presenze.

### Il movimento turistico della riviera dell'Emilia-Romagna



**Arrivi e presenze in riviera (maggio-settembre):  
raffronto 2002-2006**

<b>Anni</b>	<b>Arrivi</b>	<b>Presenze</b>	<b>Perm. media</b>
2002	4.298.000	40.164.000	9,3
2003	4.371.000	40.338.000	9,2
2004	4.426.000	39.249.000	8,9
2005	4.499.000	39.209.000	8,7
2006	4.661.000	40.361.000	8,7
<b>Var. % 2006/05</b>	<b>+3,6%</b>	<b>+2,9%</b>	

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

Il dettaglio di questa eccellente stagione emerge dall'andamento nei singoli mesi dell'estate:

□ un bimestre di inizio estate (**maggio-giugno**) complessivamente positivo in termini di arrivi turistici, sia sul fronte della clientela italiana (+3,8%) che di quella internazionale (+4,4%). Anche il volume complessivo delle presenze registra un incremento rispetto allo scorso anno (+2,7%), pur di ordine inferiore rispetto agli arrivi, a causa della progressiva contrazione della durata dei soggiorni;

□ il bilancio del mese di **luglio**, stando alle risposte del panel regionale, fornisce riscontri positivi: la maggioranza degli operatori assicura all'industria dell'ospitalità della riviera emiliano-romagnola un quadro di miglioramento corrispondente ad oltre 380 mila presenze in più: gli arrivi aumentano del +4,4% (+4,1% quelli italiani e +5,3% quelli stranieri), le presenze registrano un incremento del +3,9% (+3,4% quelle italiane e +5,7% quelle straniere);

□ il mese di **agosto** ha assicurato una crescita rispetto al 2005, anche grazie ad un andamento meteo che, pur caratterizzato da grande variabilità, è stato sensibilmente migliore dell'anno precedente. Questa fase stagionale storicamente assicura livelli di occupazione vicini o superiori al 100%, per cui le variazioni annuali risultano lievi, collegate semmai ad eventi congiunturali e/o meteorologici. Nel complesso, la riviera ha registrato una crescita del +2,5% degli arrivi (+2,1% italiani, +4,7% stranieri) e del +2,2% delle presenze (+1,8% italiane, +5,2% straniere);

□ nel mese di **settembre**, la domanda è rimasta dinamica e la situazione meteo positiva, garantendo agli operatori attivi una perfor-

mance migliore di quella del 2005, in particolare sul fronte del movimento internazionale: gli arrivi aumentano del +4,0% (+2,4% italiani, +8,2% stranieri), le presenze migliorano del +3,8% (+2,8% italiane, +7,1% straniere).

### 2.1.1. *L'andamento meteo*

Nel 2006 il bel tempo ha favorito i "ponti" di primavera, dal 25 aprile fino al 1° maggio, mentre la situazione di variabilità e pioggia in occasione del week-end lungo del 2 giugno ha influito sensibilmente sul movimento delle presenze turistiche di inizio stagione.

In luglio, 3 giorni di variabilità alla fine della prima settimana hanno interrotto una sequenza di 25 giornate di sole.

Agosto è stato dominato da una persistente variabilità, ma l'andamento mensile è migliorato rispetto al 2005.

Le condizioni meteo del mese di settembre sono state ideali per chiudere positivamente la stagione turistica che, in alcune località della riviera, si è potuta prolungare fino ad ottobre inoltrato.

#### Andamento meteo 2006

Mese	Sole	Variabile	Nuvol /Pioggia
MAGGIO	23 gg. (+2)	3 gg. (=)	5 gg. (-2)
GIUGNO	26 gg. (+3)	2 gg. (-3)	2 gg. (=)
LUGLIO	27 gg. (+3)	4 gg. (+2)	0 gg. (-5)
AGOSTO	14 gg. (+1)	14 gg. (+6)	3 gg. (-7)
SETTEMBRE (1-20)	14 gg. (+2)	4 gg. (+1)	2 gg. (-3)
<b>ESTATE 2006</b>	<b>104 gg.</b>	<b>27 gg.</b>	<b>12 gg.</b>
<i>ESTATE 2005</i>	93 gg.	21 gg.	29 gg.
<b>Diff. 2006/2005</b>	<b>+11 gg.</b>	<b>+6 gg.</b>	<b>-17 gg.</b>
<b>Var. % 06/05</b>	<b>+11,8%</b>	<b>+28,6%</b>	<b>-58,6%</b>

Fonte: osservazioni Trademark Italia.

Nel complesso, la situazione meteo, migliorata rispetto al 2005, con 11 giornate di sole in più e 6 giornate in più di variabilità (in particolare nel mese di agosto), ha facilitato il dispiegarsi della stagione balneare. Ottimi gli effetti della secca diminuzione delle giornate di nuvoloso/pioggia (-17).

### **2.1.2. I parchi di divertimento**

Sarà un'estate da ricordare quella del 2006 per i Parchi di divertimento della riviera dell'Emilia-Romagna. Complice il buon andamento climatico – nell'arco dell'estate sono state registrate 16 giornate di pioggia in meno rispetto allo scorso anno, un aumento delle giornate di sole (+9) e di quelle di tempo variabile (+7) – tutti i parchi hanno registrato incrementi più o meno marcati di visitatori rispetto all'estate precedente.

**Mirabilandia** archivia la stagione 2006 con 2 milioni di ingressi e un incremento del +20% del fatturato sul 2005 (per complessivi 47,8 milioni di euro). Fin dai week-end primaverili, il Parco ha costantemente registrato incrementi negli ingressi giornalieri, concludendo la stagione con una crescita nell'ordine del +8,6%. Ottima performance anche per il pacchetto parco+hotel (un pernottamento con colazione e due ingressi a Mirabilandia a partire da 39,90 euro), operazione che ha coinvolto 150 alberghi tra Comacchio e Cattolica e ha fatto registrare il tutto esaurito già in occasione dei numerosi ponti festivi di primavera. In alta stagione il parco conta circa 1.000 addetti.

Nel mese di agosto il parco è passato nelle mani del Gruppo iberico Parques Reunidos (controllato dal fondo globale di private equity Advent International), che con l'acquisto di Mirabilandia ha realizzato una "tripletta", dopo l'acquisizione del parco francese Marineland di Antibes e dell'Aquarium di Mar del Plata in Argentina. Mirabilandia riaprirà i battenti sabato 31 marzo 2007.

Ad **Aquafan** i visitatori sono stati circa 500 mila, in crescita nonostante la variabilità meteo del mese di agosto.

Per **Oltremare**, il parco marino riccionese inaugurato nel 2004, le presenze sono state circa 450 mila, in aumento di oltre il 5% rispetto al 2005. Ad agosto e settembre si è registrata la massima affluenza, con incrementi nell'ordine del 10% rispetto agli stessi mesi del 2005. Il management di Oltremare ha annunciato per il 2007 l'apertura di un cantiere per una nuova struttura.



## 2. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2006 DEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

Positivi anche i dati di **Italia in Miniatura**, che si attesta ben oltre i 500 mila ingressi, con una crescita dell'8% dei visitatori e del 12% del fatturato. Nel parco i dipendenti e i collaboratori in alta stagione sono 170.

L'**Acquario Le Navi** di Cattolica registra nell'estate 2006 un aumento dei visitatori del 5,7% (12.000 visitatori in più rispetto ai 216 mila dello scorso anno) e del 9% del fatturato. In alta stagione nel parco sono impegnati 90 tra addetti e collaboratori.

In crescita gli ingressi anche a **Fiabilandia** (+4%), che registra un afflusso complessivo di 230.000 persone nel 2006.

Nel complesso, dunque, i 15 parchi della riviera dell'Emilia-Romagna accolgono oltre 4,5 milioni di visitatori, poco meno della metà degli ingressi di EuroDisneyland a Parigi, per un giro d'affari diretto ed indiretto stimabile attorno ai 100 milioni di euro.

### I visitatori dei parchi della riviera

<b>PARCHI</b>	<b>Estate 2006</b>
Mirabilandia, Ravenna	2.000.000
Italia in Miniatura, Rimini	520.000
Aquafan, Riccione	500.000
Oltremare-Imax, Riccione	450.000
Fiabilandia, Rimini	230.000
Acquario Le Navi, Cattolica	230.000
Delfinario, Rimini	200.000
Altri 8 parchi	450.000
<b>TOTALE</b>	<b>4.580.000</b>

Fonte: stime Trademark Italia.

### 2.1.3. I dati autostradali

I dati relativi al traffico autostradale, fonte puntuale ed efficace indicatore del movimento turistico ed escursionistico, certificano il movimento in uscita ai caselli della riviera dell'Emilia-Romagna.

Nel periodo aprile-settembre 2006 si registra una crescita complessiva del +2,4% rispetto allo scorso anno.

#### Arrivi ai caselli autostradali della riviera (periodo aprile-settembre)

CASELLI AUTOSTRADALI	2005	2006	% 2006/05
FERRARA SUD	1.879.549	1.936.144	+3,0
RAVENNA	1.732.055	1.814.419	+4,8
FORLÌ	1.662.804	1.667.660	+0,3
CESENA	1.391.122	1.454.597	+4,6
RIMINI NORD	2.195.210	2.230.567	+1,6
RIMINI SUD	2.511.393	2.586.283	+3,0
RICCIONE	1.738.203	1.761.331	+1,3
CATTOLICA	1.675.689	1.692.216	+1,0
<b>TOTALE</b>	<b>14.786.025</b>	<b>15.143.217</b>	<b>+2,4</b>

Fonte: elab. Osservatorio tut. su dati Autostrade per l'Italia, Direzione 3° Tronco.

Il dettaglio dei singoli caselli di uscita evidenzia risultati superiori alla media del periodo per Ferrara Sud, Ravenna, Cesena e Rimini Sud.

#### Arrivi autostradali in riviera (periodo aprile-settembre)

MESI	2005	2006	% 2006/05
APRILE	2.231.314	2.346.800	+5,2
MAGGIO	2.468.530	2.467.469	-0,0
GIUGNO	2.626.015	2.671.369	+1,7
LUGLIO	2.744.314	2.771.988	+1,0
AGOSTO	2.409.304	2.491.578	+3,4
SETTEMBRE	2.306.548	2.394.013	+3,8
<b>TOTALE</b>	<b>14.786.025</b>	<b>15.143.217</b>	<b>+2,4</b>

Fonte: elab. Osservatorio tur. su dati Autostrade per l'Italia, Direzione 3° Tronco.

Nei singoli mesi dell'estate il movimento risente in particolare dell'andamento dei fine settimana, influenzato sensibilmente dalla situazione meteo, ma il risultato di agosto, caratterizzato da elevata variabilità, appare ancor più formidabile.

#### **2.1.4. I dati aeroportuali**

Il nodo dei trasporti è considerato da sempre al centro dello sviluppo del movimento turistico internazionale. Sebbene l'Emilia-Romagna sia la destinazione-auto preferita dai residenti del Nord-Est e la riviera di tanti turisti provenienti dall'Italia centrale e meridionale, tuttavia mantiene un elevato interesse per il turismo straniero. In effetti lo scacchiere degli aeroporti emiliano-romagnoli influisce sul movimento della Riviera, perché l'incoming internazionale, per circa 1/6 delle presenze, dipende proprio dai voli e dai fattori di carico aereo.

##### **RIMINI**

Il bilancio del movimento di passeggeri in arrivo all'aeroporto Federico Fellini di Rimini nel 2006 (periodo *gennaio-dicembre*) evidenzia un'ulteriore forte crescita degli arrivi internazionali (+20%).

Il risultato è imputabile per la maggior parte al forte incremento del movimento dalla Russia e dagli altri Paesi CSI (+21,4%), che oggi assicurano oltre ai tradizionali *shopping tourist* anche interessanti volumi di turisti balneari e touring around.

La concertazione pubblico-privata ha prodotto iniziative locali tendenti a rafforzare la riviera romagnola facilitando il trasporto aereo *da e per* la Germania, *da e per* il Regno Unito. La performance ottenuta nel 2006 appare molto positiva.

Dalla Germania, grazie all'inaugurazione di nuovi collegamenti, si rileva uno sviluppo esponenziale del traffico, quasi quadruplicato (+272%).

I volumi, dal punto di vista turistico, sono ancora limitati, ma l'attività dei consorzi di operatori privati che hanno reso possibili gli accordi con le compagnie *low cost* per nuovi collegamenti continua.

È quasi triplicato anche il traffico dalla Gran Bretagna (+163,4%), mentre si registra una leggera diminuzione del movimento dal Be.Ne.Lux. (-4,6%). Frenata per gli arrivi dalla Scandinavia (-18%).

**Passeggeri in arrivo: aeroporto F. Fellini di Rimini (2006)**

<b>Paesi di provenienza</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2006/05 %</b>	<b>% quote</b>
Russia (e C.S.I.)	68.030	82.601	+21,4	60,1
Gran Bretagna	5.723	15.075	+163,4	11,0
Scandinavia (DK, FI, NO, SVE)	12.692	10.407	-18,0	7,6
Germania	2.785	10.361	+272,0	7,5
BE.NE.LUX.	9.659	9.216	-4,6	6,7
<b>Totale passeggeri stranieri</b>	<b>114.593</b>	<b>137.491</b>	<b>+20,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Passeggeri italiani</b>	<b>19.470</b>	<b>21.372</b>	<b>+9,8</b>	<b>13,5</b>
<b>Totale passeggeri in arrivo</b>	<b>134.063</b>	<b>158.863</b>	<b>+18,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elab. Trademark Italia su dati Aeradria s.psa., aeroporto F. Fellini di Rimini.

Dopo la positiva performance del 2006 (+21,4%), oltre la metà del movimento complessivo dello scalo (60,1%) è generato dal traffico dalla C.S.I. e dagli altri paesi ex Urss, attivo per l'intero arco annuale.

L'andamento mensile del movimento internazionale presenta incrementi più forti nei mesi centrali dell'estate.

**Andamento mensile del traffico internazionale**

<b>Mesi</b>	<b>2005</b>	<b>2006 %</b>	<b>2006/05</b>
Gennaio-maggio	30.569	36.011	+17,8
Giugno	14.776	19.210	+30,0
Luglio	19.270	25.219	+30,9
Agosto	15.165	19.961	+31,6
Settembre	15.400	18.806	+22,1
Ottobre-dicembre	19.413	18.284	-5,8
<b>Totale</b>	<b>114.593</b>	<b>137.491</b>	<b>+20,0</b>

Fonte: elab. Trademark Italia su dati Aeradria s.psa., aeroporto F. Fellini di Rimini.

**FORLÌ**

Nella primavera-estate 2006 (aprile-settembre), il traffico all'aeroporto Luigi Ridolfi di Forlì registra una crescita di quasi 11 punti percentuali rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

L'apertura di nuove tratte continua a produrre buoni risultati, sia nel settore business che *leisure*, in particolare sui mercati esteri.

### Arrivi passeggeri stranieri all'aeroporto di Forlì (periodo aprile-settembre)

Paesi provenienza	2005	2006	% 2006/05
<b>Totale passeggeri</b>	<b>173.370</b>	<b>192.248</b>	<b>+10,9</b>
Germania	28.145	28.950	+2,9
Russia	5.275	5.694	+7,9
Gran Bretagna	56.850	56.798	-0,1

Fonte: elab. Trademark Italia su dati SEAF s.p.a., aeroporto L. Ridolfi di Forlì.

Si conferma la crescita del movimento dalla Germania con i voli Ryanair da Frankfurt-Hahn (+2,9%), mentre risulta sostanzialmente stabile il movimento dalla Gran Bretagna con i voli Ryanair da Stansted (-0,1%). Il trend di crescita del mercato russo è confermato anche nel 2006: lo scalo forlivese registra un incremento di circa l'8% dei passeggeri in arrivo dalle varie destinazioni della CSI. L'analisi delle provenienze mostra che la quota maggiore del traffico internazionale è detenuta dalla Gran Bretagna (29,5%). La Germania, in progressiva crescita, rappresenta una quota del 15,1% del movimento complessivo, mentre la Russia con la buona performance del 2006 raggiunge la quota del 3%.

### Analisi provenienza traffico internazionale (periodo aprile-settembre)

Paesi provenienza	2006	% Quota
<b>Totale passeggeri</b>	<b>192.248</b>	<b>100,0</b>
Gran Bretagna	56.798	<b>29,5</b>
Germania	28.950	<b>15,1</b>
Russia	5.694	<b>3,0</b>

Fonte: elab. Trademark Italia su dati SEAF s.p.a., aeroporto L. Ridolfi di Forlì.

Il processo di apertura di nuovi collegamenti prosegue anche nel 2007, con i voli da e per Dublino e Barcellona.

### **BOLOGNA**

Il bilancio annuale 2006 dell'aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna evidenzia un andamento complessivamente positivo del movimento passeggeri (+8,4%), con crescite significative sia del traffico di passeggeri nazionali (+10,8%) che dei passeggeri internazionali (+7,2%). Se si considera anche il dato relativo ai passeggeri privati e ai transiti, il movimento complessivo ha superato per la prima volta la soglia dei 4 milioni.

#### **Il movimento di passeggeri all'aeroporto di Bologna nel 2006**

<b>Movimento PASSEGGERI</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
<b>Passeggeri voli nazionali</b>	<b>1.164.478</b>	<b>1.290.280</b>	<b>+10,8</b>
Voli di Linea	1.151.418	1.270.411	+10,3
Voli Charter	13.060	19.869	+52,1
<b>Passeggeri voli internazionali</b>	<b>2.456.296</b>	<b>2.634.240</b>	<b>+7,2</b>
Voli di Linea	1.744.883	1.964.842	+12,6
Voli Charter	711.413	669.398	-5,9
<b>Totale passeggeri</b>	<b>3.620.774</b>	<b>3.924.520</b>	<b>+8,4</b>
Voli di Linea	2.896.301	3.235.253	+11,7
Voli Charter	724.473	689.267	-4,9

Fonte: elab. Trademark Italia su dati SAB s.p.a., aeroporto G. Marconi di Bologna.

Lo scalo di Bologna è prestigioso, moderno, possiede una invidiabile mappa di collegamenti di linea (*scheduled flights*) ed una sostanziosa dotazione di charter (*charter flights*). I dati di traffico, movimento e transito evidenziano chiaramente una spiccata vocazione dello scalo bolognese per il traffico commerciale/d'affari e per il movimento turistico *outgoing*, un minore impatto in termini di turismo *incoming*.

La conferma viene dai dati relativi alle principali destinazioni/provenienze dei passeggeri dell'aeroporto di Bologna nel 2005.

### Principali destinazioni/provenienze dei passeggeri dell'aeroporto di Bologna nel 2005

Paesi destinazione/provenienza	Passeggeri	% quota
Italia	1.193.954	32,3
Germania	427.936	11,6
Spagna	388.693	10,5
Francia	271.798	7,3
Regno unito	240.074	6,5
Egitto	227.966	6,2
Olanda	146.428	4,0
Grecia	101.398	2,7
Tunisia	86.308	2,3
Belgio	70.302	1,9
<i>PRIMI 10 PAESI</i>	<i>3.154.857</i>	<i>85,3</i>
<i>ALTRI PAESI</i>	<i>543.863</i>	<i>14,7</i>
<b>TOTALE</b>	<b>3.698.720</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elab. Trademark Italia su dati SAB s.p.a., aeroporto G. Marconi di Bologna.

L'Aeroporto Marconi ha confermato anche per il 2007 il collegamento diretto con New York che viene considerato estremamente positivo dagli operatori emiliani per gli indici di occupazione alberghiera di Bologna, Modena e Parma.

## 2.2. Le città d'arte e d'affari nel 2006

Fatta eccezione per il movimento turistico religioso, per il quale la qualità dell'ospitalità non rappresenta una discriminante, i viaggiatori indipendenti e quelli che sono transitati dalle agenzie viaggi, nel 2006, hanno mostrato chiaramente il proprio orientamento verso le strutture ricettive che offrono ospitalità aggiornate e generose. Con l'arrivo di nuova ricettività in tutta Italia, diminuisce la lealtà della clientela verso gli alberghi meno aggiornati. Le migliaia di nuove camere disponibili evidenziano le differenze tra albergo e albergo generando un "gap" sempre più evidente nella performance delle strutture rinnovate rispetto a quelle tradizionali. L'arrivo di nuove

strutture ricettive frequentemente ha generato competizione ed una conseguente contrazione dei prezzi. Analizzando la scala più alta, le destinazioni che si sono dotate di nuovi alberghi e di ospitalità “fresche” hanno raccolto vantaggi rispetto a quelle mature e statiche.

L'anno 2006 è stato caratterizzato da una maggiore attenzione del consumatore alle occasioni che si presentavano, alle offerte più aggressive che circolavano sul web e al comfort personale.

Il 2006, definito da tutti gli istituti di ricerca un *anno di consumi oculati e di minore propensione alla spesa* per gli europei:

- ha condizionato “in negativo” le prenotazioni anticipate;
- ha accentuato la selettività dei consumatori;
- ha fatto diminuire il volume dei viaggi organizzati (package).

Il turismo individuale e indipendente è stato di oltre 6 volte superiore al turismo organizzato. L'80% dei turisti italiani ha viaggiato autonomamente, prevalentemente in auto o, nel settore trasporti non-auto, ha approfittato fortemente delle linee aeree *low cost*, privilegiando nella scelta della vacanza la possibilità di utilizzare i voli a basso costo.

Lo scenario turistico registra un tasso medio di occupazione camere nelle città capoluogo italiane superiore di 2,3 punti percentuali rispetto a quello del 2005. È una sintesi positiva per un anno travagliato da eventi negativi in economia, da importanti criticità generate da minacce di fonte terroristica, da conflitti e dall'allarme, poi rientrato, di pandemia aviaria.

Da segnalare che, a partire dal mese di luglio, l'economia europea è diventata più dinamica, presentando in numerose nazioni segnali di “ripresa”. Complessivamente le borse, significativo termometro di prosperità, hanno prodotto risultati positivi. L'ottimismo dell'ultimo quadrimestre 2006 consente di confermare le previsioni di inizio anno:

- l'aumento dei viaggi di breve e medio raggio;
- la preferenza per le destinazioni europee;
- una ripresa del turismo dell'Egeo (isole greche, Creta e Cipro);
- la crisi di mete popolari come Mar Rosso, Nord Africa e Turchia.

Le offerte degli albergatori europei, la concorrenza tra compagnie charter e low cost hanno favorito la domanda di destinazioni “*non troppo lontane da casa*” accelerando il movimento interno (Mediterraneo), riducendo i viaggi lontani, facilitando il mercato delle crociere. I viaggi verso i paesi esotici, le isole dell'Oceano Indiano e i Caraibi sono tuttavia ripresi in ottobre 2006.

Tra le grandi città d'affari, d'arte e di cultura europee, Londra e Parigi restano in testa. In Italia, Milano, Firenze, ma soprattutto Roma hanno beneficiato della domanda “di prossimità”.



## 2. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2006 DEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

La capitale batte tutti i capoluoghi italiani con un aumento dell'indice medio di occupazione camere di 3,4 punti; il dato è interessante perché l'aumento è "smarcato" dalla crescente crisi congressuale, una situazione che nonostante gli sforzi degli organizzatori di congressi si protrarrà anche nel 2007.

Per quanto riguarda i prezzi (i prezzi dell'ospitalità europea aumentano mediamente tra il 7 e l'11%), a livello nazionale si registra un ricavo medio camera superiore del 2,9% rispetto al 2005.

Il campione <sup>(1)</sup> interpellato dichiara un aumento medio di 6-8 euro per camera nelle grandi città turistiche. Milano e Torino, città che sommano al turismo d'arte un imponente movimento d'affari, dichiarano aumenti superiori ad altre città italiane come Bologna.

L'apertura di decine di strutture alberghiere affiliate a catene e consorzi di promozione ha influenzato i maggiori capoluoghi di provincia provocando accelerazioni della concorrenza e azioni commerciali straordinarie che hanno calmierato le tariffe.

### 2.2.1. L'andamento nelle città dell'Emilia-Romagna

Il bilancio annuale di questo comparto regionale si chiude con un leggero incremento del movimento complessivo, sia in termini di arrivi (+1,6%) che di presenze (+1,1%).

#### Il consuntivo nelle città d'arte e d'affari dell'Emilia-Romagna

<b>ARRIVI</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
ITALIANI	1.478.000	1.486.000	+0,5
STRANIERI	697.000	723.000	+3,7
<b>TOTALE</b>	<b>2.175.000</b>	<b>2.209.000</b>	<b>+1,6</b>
<b>PRESENZE</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
ITALIANI	3.155.000	3.166.000	+0,3
STRANIERI	1.480.000	1.518.000	+2,6
<b>TOTALE</b>	<b>4.635.000</b>	<b>4.684.000</b>	<b>+1,1</b>

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

(1) Campione collaudato di oltre 500 alberghi di varie categorie in 47 città capoluogo aderenti a Italian Hotel Monitor dall'anno 2000. Il campione fornisce mensilmente indici di occupazione e prezzo medio delle camere.

Il movimento internazionale presenta un andamento migliore rispetto a quello nazionale. Nel complesso, il movimento della clientela italiana business, fieristica e congressuale nelle città d'arte e d'affari dell'Emilia-Romagna è meno dinamico rispetto all'andamento degli ultimi 5 anni.

Se gli arrivi complessivi evidenziano un trend di progressiva crescita, il dato relativo alle presenze, al contrario, deve fare riflettere.

### Il movimento turistico nelle città d'arte e d'affari

Anni	Arrivi	Presenze	Perm. media
2002	2.189.000	4.868.000	2,2
2003	2.178.000	4.731.000	2,2
2004	2.194.000	4.717.000	2,1
2005	2.175.000	4.635.000	2,1
<b>2006</b>	<b>2.209.000</b>	<b>4.684.000</b>	<b>2,1</b>
<b>Var. % 2006/05</b>	<b>+1,6%</b>	<b>+1,1%</b>	

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

L'Osservatorio Turistico Regionale si avvale anche dei dati di Italian Hotel Monitor, dai quali si evince che nel panorama italiano delle capitali d'arte e d'affari Bologna, Parma, Ravenna e le altre città dell'Emilia-Romagna presentano livelli di occupazione camere decisamente inferiori alle grandi mete turistiche (Roma, Venezia e Firenze), città che beneficiano di quote rilevanti di visitatori extraeuropei (statunitensi, asiatici e giapponesi in particolare).

La flessione delle presenze italiane in molte città emiliane nel 2006 ha prodotto dati di R.O. (occupazione camere) al di sotto della media nazionale (65,9%).

### Tasso di occupazione camere (R.O.)

Città d'arte e d'affari	2005	2006	% 2006/05
Parma	59,3	62,5	+3,2
Reggio Emilia	46,9	53,8	+6,9
Modena	55,0	54,3	-0,7
Ferrara	48,4	49,0	+0,6
Bologna	56,9	56,0	-0,9
Ravenna	59,0	58,6	-0,4
Rimini	62,3	64,5	+2,2
<b>Italia</b>	<b>63,6</b>	<b>65,9</b>	<b>+2,3</b>

Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia.

Nelle città non rilevate direttamente da Italian Hotel Monitor, le risultanze dei sondaggi continuativi realizzati nell'ambito dell'attività dell'Osservatorio Turistico Regionale indicano che:

- a Forlì, caratterizzata da miglioramenti del sistema ospitale alberghiero, il movimento è aumentato di circa il 15% rispetto al 2005;
- a Piacenza gli operatori si confrontano con una flessione del movimento di circa il 4% a causa dello spostamento della gravitazione sulla nuova Fiera di Milano localizzata a Rho-Pero.

La negativa tendenza nazionale del movimento fieristico e congressuale si riflette sull'Emilia-Romagna generando difficoltà maggiori in alcune città, come Bologna e Modena, più influenzate dall'andamento fieristico, mentre Reggio Emilia, Parma, Rimini e Ferrara registrano leggeri segnali di inversione di tendenza.

#### Ricavo medio per camera (euro)

<b>Città d'arte e d'affari</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
Parma	91,85	92,23	+0,4
Reggio Emilia	62,09	64,24	+3,5
Modena	64,85	63,76	-1,7
Ferrara	76,13	76,77	+0,8
Bologna	100,24	101,08	+0,8
Ravenna	60,88	60,98	+0,2
Rimini	57,34	60,88	+6,2
<b>Italia</b>	<b>87,60</b>	<b>90,50</b>	<b>+3,3</b>

Fonte: Italian Hotel Monitor, Trademark Italia.

### 2.3. Il turismo 2006 in Appennino

Stagione estiva di continuità, senza acuti e senza brividi per l'Appennino dell'Emilia-Romagna.

L'ondata di caldo che ha investito l'Italia nei primi mesi dell'estate 2006 ha spinto molti turisti a cercare refrigerio nelle località appenniniche. Fino alla fine di luglio in occasione di ogni week-end si è registrato il tutto esaurito, con affollamenti presso tutte le piscine, le sponde dei torrenti, i laghi ed i boschi in quota.

Anche in agosto, nonostante il maltempo, l'afflusso è stato positivo, raggiungendo il tutto esaurito a cavallo del Ferragosto. A settembre, le favorevoli condizioni meteo hanno stimolato un'accentuazione delle escursioni stagionali e dei soggiorni per senior che hanno consentito di chiudere il bilancio estivo con cifre di afflusso superiori

all'anno precedente, ma con una contrazione del movimento di presenze, a causa della progressiva diminuzione della durata dei soggiorni. Un altro fenomeno da registrare è la concentrazione del movimento individuale prevalentemente nei fine settimana, che genera un'ulteriore erosione di presenze rispetto all'estate 2005.

Il bilancio annuale, tuttavia, grazie agli ottimi risultati ottenuti nella stagione "bianca" 2005/2006 si chiude con una buona crescita degli arrivi (+5,1%) ed una stabilità delle presenze (-0,04%).

### Il movimento turistico sull'Appennino per provenienza ospiti

<b>Arrivi</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
Italiani	260.000	272.000	+4,6
Stranieri	52.000	56.000	+7,7
<b>Totale</b>	<b>312.000</b>	<b>328.000</b>	<b>+5,1</b>
<b>Presenze</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
Italiani	2.242.000	2.253.000	+0,5
Stranieri	539.000	527.000	-2,2
<b>Totale</b>	<b>2.781.000</b>	<b>2.780.000</b>	<b>-0,04</b>

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

Il trend delle ultime stagioni evidenzia una crescita degli arrivi, che conferma una certa attrattività dell'offerta appenninica, anche per nuove fasce di clientela.

La tendenziale flessione delle presenze dopo il picco raggiunto nel 2003 appare il sintomo della maturità del prodotto Appennino come destinazione della vacanza principale.

La rivitalizzazione del comparto, a partire dal sistema di ospitalità, appare più che urgente per invertire il trend.

### Il movimento turistico in Appennino: andamento 2002/2006

<b>Anni</b>	<b>Arrivi</b>	<b>Presenze</b>	<b>Perm. media</b>
2002	307.000	2.786.000	9,1
2003	320.000	2.889.000	9,0
2004	315.000	2.820.000	9,0
2005	312.000	2.781.000	8,9
<b>2006</b>	<b>328.000</b>	<b>2.780.000</b>	<b>8,5</b>
<b>% 2006/05</b>	<b>+5,1%</b>	<b>-0,04%</b>	

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

### 2.3.1. L'Appennino verde

L'analisi dell'andamento stagionale estivo nelle singole aree evidenzia una anomala "rivincita" delle località appenniniche di media quota che non beneficiano dell'onda turistica invernale.

Nell'estate 2006 si è rilevato un positivo dinamismo in molte località che offrono alberghi aperti solo d'estate.

È la domanda dei gruppi di anziani in vacanza, con e senza incentivi pubblici, che risolve i problemi in numerose località di media quota, grazie a prezzi "all inclusive" interessanti per il mercato e remunerativi per gli operatori.

#### Il trend 2006 nelle aree dell'Appennino

Area	Trend 2006
Appennino modenese	
Appennino bolognese	
Appennino forlivese	
Appennino reggiano	
Appennino parmense	
Appennino piacentino	
<b>TOTALE</b>	

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

**APPENNINO MODENESE:** andamento complessivamente positivo, superiore in termini di arrivi, stabile in termini di presenze. Ulteriore consolidamento dei *short breaks* sostenuto dalle varie iniziative di intrattenimento e dal tradizionale movimento escursionistico.

A Sestola e Fanano, andamento positivo delle presenze in giugno e luglio, rallentamento in agosto, ma nel complesso estate positiva.

Ottima estate a Pievepelago, buon andamento a Palagano.  
A Serramazzone l'affluenza ha superato ogni record.  
L'affluenza di clientela straniera è stata superiore al passato.

**APPENNINO BOLOGNESE:** andamento positivo in termini di arrivi (+7,7%), negativo in termini di presenze (-8%). Il movimento italiano ha registrato una crescita del 5,2% degli arrivi ed una flessione del 6,3% delle presenze. Il movimento internazionale ha visto un incremento del 10,2% di arrivi, ma una flessione del 12,5% delle presenze. Nell'arco della stagione estiva, solo il mese di agosto, nonostante il maltempo, ha registrato un incremento delle presenze turistiche. In tutti gli altri mesi, a fronte di un aumento o di una stabilità degli arrivi, il dato relativo alle presenze è sempre stato negativo rispetto all'anno precedente. A Lizzano e Vidiciatico, nonostante un aumento della clientela anziana (gruppi), è sempre più difficile raggiungere i livelli storici di presenze estive e tamponare i risultati complessivi con il movimento invernale.

**APPENNINO FORLIVENSE:** dati contrastanti nelle singole località, ma bilancio complessivamente positivo, con un aumento sia degli arrivi (+3,7%) che delle presenze (+1,6%). La tendenza a spezzare le vacanze in tanti periodi brevi e week-end durante l'intera stagione ha premiato l'Alto Savio che vede un buon aumento degli arrivi, una diminuzione della permanenza media, ma anche una leggera crescita delle presenze. Migliora il movimento (in termini di arrivi) anche a Bagno di Romagna, una località che somma le cifre del turismo appenninico classico con le eccellenti dotazioni termali.

**APPENNINO REGGIANO:** le strutture ricettive registrano un movimento superiore alla stagione scorsa. Anche in agosto, mese contrassegnato dal maltempo, il movimento si è mantenuto sui livelli abituali del periodo, raggiungendo il tutto esaurito nella settimana a cavallo del Ferragosto. Riscontri positivi dal Cerreto a Febbio, dal Ventasso a Pratizzano.

**APPENNINO PARMENSE:** bilancio più che positivo, buona affluenza di visitatori, trend in crescita. A Prato Spilla buona affluenza nei week-end, meno durante la settimana. A giugno e luglio incremento delle presenze, anche grazie ai gruppi di senior. Il maltempo ha frenato l'affluenza della clientela individuale in agosto; Ferragosto ha comunque registrato il tutto esaurito.

In Valtaro estate boom, quasi sempre tutto esaurito nelle strutture ricettive, con dati in continua crescita.

**APPENNINO PIACENTINO:** confermato il trend di crescita degli arrivi e contrazione delle presenze, si registra una riduzione progressiva della permanenza media e la tendenza alla concentrazione del movimento nei fine settimana. Gli operatori non appaiono soddisfatti del risultato stagionale.

L'offerta turistica dell'Appennino verde, climatico, estivo, è da tempo entrata in una fase di maturità.

In questa situazione, la componente meteorologica costituisce "l'ago della bilancia" per i risultati stagionali. Senza visibili e sostanziali aggiornamenti delle strutture ricettive, il clima, il bel tempo, il fresco serale e la pacifica routine quotidiana non sono più sufficienti per assicurare quote soddisfacenti di traffico.

Diversa è la situazione invernale, quando l'innevamento fa la differenza tra un positivo e un negativo andamento stagionale.

Per l'Appennino la base resta comunque l'andamento dei 100 giorni estivi, mancando i quali non è possibile per gli operatori (alberghi, agenzie di affittanza, campeggi) ottenere risultati economici che consentano una riqualificazione di strutture ed infrastrutture. In attesa di seri investimenti nell'ospitalità, il destino dell'Appennino sembra essere quello di un graduale declino della domanda.

### **2.3.2. L'Appennino bianco**

Da circa un decennio, l'inverno in Appennino ha assunto valori economici interessanti.

Dopo una fase di progressivo miglioramento di strutture ed infrastrutture, oggi le realtà più organizzate dell'Appennino emiliano-romagnolo offrono piste da sci perfette, impianti di risalita modernissimi (come le nuove seggiovie inaugurate nel 2006 sul Cimoncino e al Corno alle Scale), con l'aggiunta di intrattenimento sportivo, shopping e offerte gastronomiche di buon livello. E tutto questo a prezzi estremamente competitivi rispetto al panorama alpino italiano.

Le innovazioni degli impianti di risalita e di innevamento programmato (con un ciclo di investimenti da 13 milioni di euro nell'ultimo triennio) hanno favorito un'affluenza di turisti incoraggiante e stimolato investimenti privati non solo infrastrutturali ma anche mirati all'adeguamento dell'ospitalità e dei servizi.

Il clima favorevole dei primi mesi del 2006 (all'insegna della neve abbondante e delle temperature ideali per le piste) ha generato un boom di circa 3 mesi, che ha prodotto un incremento del movimen-

to turistico di circa il 20% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno.

Questo incremento è stato in parte controbilanciato dal clima sfavorevole che ha frenato l'apertura della stagione invernale 2006/2007, con perdite a 2 cifre, superiori al 50%. Nonostante il negativo finale d'anno, il risultato complessivo si mantiene in territorio positivo.

#### **2.4. La stagione termale 2006**

Nel 2006 il sistema termale italiano sembra avere raccolto la sfida del benessere passando all'adeguamento infrastrutturale e strutturale. Le città termali stanno incontrando un crescente interesse del mercato, specialmente quelle che enfatizzano trattamenti in acque calde e cure dolci. Nel 2006 lo share del benessere rispetto alla domanda di termalismo classico si avvicina al 25% (fonte Mercury).

La moltiplicazione della domanda orientata al benessere, alla bellezza, alle innovazioni estetiche, alla cura della mente e dello stress induce numerosi stabilimenti termali ad investire in nuove attrezzature e servizi.

La sensibilità per le nuove "medicine" è altissima. Quasi 12 milioni di italiani utilizzano in parte la medicina naturale, mentre 5 milioni hanno sostituito, sperimentalmente o del tutto, i medici di base con omeopati, agopuntori e fitoterapeuti. Allo stesso tempo il mercato nazionale del benessere (centri benessere, estetiste, istituti di bellezza, palestre) dal 2002 ad oggi ha registrato una crescita del 69,3%. Oggi sono circa 24 mila le aziende attive, con 21 milioni di clienti ed un giro d'affari stimabile in 10-12 milioni di euro. Le località termali più note, organizzate per ospitare curandi, non hanno colto immediatamente il trend "leggero" del benessere. Frequentemente hanno blindato il termalismo sanitario rallentando la nascita dei Centri Benessere Termali all'interno degli stabilimenti convenzionati con il SSN. Ora le cose stanno cambiando: Fiuggi, Chianciano e Montecatini cercano di dotarsi di calde piscine non solo terapeutiche, mentre Salsomaggiore sta trasformando la sua offerta ricettiva e anche gli operatori di Bagno di Romagna si espandono in altri stabilimenti. Il sistema termale, insomma, si sta muovendo oltre il termalismo classico per rispondere alle nuove esigenze della domanda. Nelle località che hanno la mente e il "cuore" sulle cure, sulle terapie, sui freddi trattamenti medicali, la qualità dell'ospitalità è carente. Il benessere parte invece dal sistema ricettivo alberghiero che deve trasformarsi da "alloggio per curandi" in ospitalità di vacanza per turisti veri. La situazione è in evoluzione, con alcune terme come Sirmione,



Boario, Salice Terme in crescita e tante altre strutture in leggero arretramento. Nel 2006 l'andamento complessivo delle località termali nazionali è in parte negativo, con una flessione media di circa il 2% degli arrivi che scendono sotto la quota di 1,2 milioni (fonte Federterme). Più preoccupante la contrazione delle presenze del -6% (di poco superiori ai 13 milioni). Si tratta di una vera e propria involuzione rispetto ai primi anni 2000, quando si registrò uno slancio ed un ottimismo che facevano ipotizzare la ripresa delle classiche cure termali.

#### **2.4.1. Il panorama regionale**

Il movimento nelle località termali dell'Emilia-Romagna, ossia i dati relativi ai curandi, parenti e conoscenti che alloggiano nelle strutture alberghiere ed extralberghiere delle località oggetto di analisi, presenta nel periodo aprile-ottobre 2006 una lieve crescita degli arrivi (+1,2%) ed una leggera flessione delle presenze (-1,4%).

#### **Il movimento turistico nelle località termali dell'Emilia-Romagna**

<b>ARRIVI</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>%2006/05</b>
ITALIANI	305.000	308.000	+1,0
STRANIERI	40.000	41.000	+2,5
<b>TOTALE</b>	<b>345.000</b>	<b>349.000</b>	<b>+1,2</b>
<b>PRESENZE</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
ITALIANI	1.730.000	1.708.000	-1,3
STRANIERI	134.000	130.000	-3,0
<b>TOTALE</b>	<b>1.864.000</b>	<b>1.838.000</b>	<b>-1,4</b>

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.











Le flessioni più pesanti (oltre il 5%) sono quelle di Riolo Terme e Brisighella. Restano nella media regionale l'area di Salsomaggiore e quella di Tabiano. La stagione si chiude positivamente per Bagno di Romagna, Castrocaro, Porretta e Castel San Pietro. Dati positivi anche per le Terme marine di Punta Marina, Cervia e Riccione, grazie anche allo sviluppo delle offerte legate al benessere.

### Il movimento nelle strutture ricettive delle località termali dell'Emilia-Romagna (aprile-ottobre)

Anni	Arrivi	Presenze	Perm. media
2002	347.000	2.049.000	5,9
2003	346.000	1.954.000	5,6
2004	352.000	1.915.000	5,4
2005	345.000	1.864.000	5,4
<b>2006</b>	<b>349.000</b>	<b>1.838.000</b>	<b>5,3</b>
<i>Var. % 2006/05</i>	<i>+1,2%</i>	<i>-1,4%</i>	

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

### Il trend 2006 nelle località termali dell'Emilia-Romagna

Località	Trend 2006
Salsomaggiore	
Tabiano	
Porretta	
Castel San Pietro	
Riolo	
Brisighella	
Bagno di Romagna	
Castrocaro	
Terme Marine	
<b>Totale</b>	

Fonte: Osservatorio Turistico Congiunturale Emilia-Romagna.

## 2. IL BILANCIO CONSUNTIVO 2006 DEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

In attesa di urgenti interventi strutturali sul sistema alberghiero, per il 2007 gli operatori pubblici e privati del settore termale emiliano romagnolo sono già al lavoro per rendere operativo il Piano promozionale dell'Unione Regionale delle Terme, Salute e Benessere. Gli obiettivi del Piano sono:

- la fidelizzazione della clientela tradizionale e la conquista di quote di turismo orientate al benessere;
- la destagionalizzazione dell'offerta con pacchetti specifici nei week-end;
- azioni di web marketing;
- integrazione delle cure con eventi e risorse alternative del territorio.

### 2.5. Un bilancio regionale 2006 positivo

Il bilancio turistico 2006 dell'Emilia-Romagna presenta nel complesso dati positivi, sia in termini di arrivi che di presenze, sia per i turisti italiani ma ancor più per la componente internazionale.

#### Il movimento turistico in Emilia-Romagna

<b>ARRIVI</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
ITALIANI	6.414.000	6.631.000	+3,4
STRANIERI	1.895.000	1.993.000	+5,2
<b>TOTALE</b>	<b>8.309.000</b>	<b>8.624.000</b>	<b>+3,8</b>
<b>PRESENZE</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
ITALIANI	41.314.000	42.419.000	+2,7
STRANIERI	10.542.000	11.044.000	+4,8
<b>TOTALE</b>	<b>51.856.000</b>	<b>53.463.000</b>	<b>+3,1</b>

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

#### Il movimento nei comparti turistici dell'Emilia-Romagna

<b>COMPARTO</b>	<b>ARRIVI</b>			<b>PRESENZE</b>		
	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>% 2006/05</b>
RIVIERA Estate	4.499.000	4.661.000	+3,6	39.209.000	40.361.000	+2,9
RIVIERA Altri mesi	978.000	1.077.000	+10,1	3.367.000	3.800.000	+12,9
APPENNINO	312.000	328.000	+5,1	2.781.000	2.780.000	-0,04
CITTA' D'ARTE	2.175.000	2.209.000	+1,6	4.635.000	4.684.000	+1,1
TERME	345.000	349.000	+1,2	1.864.000	1.838.000	-1,4
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>8.309.000</b>	<b>8.624.000</b>	<b>+3,8</b>	<b>51.856.000</b>	<b>53.463.000</b>	<b>+3,1</b>

Fonte: Osservatorio Turistico Regionale.

**L'andamento degli ultimi 10 anni** indica che l'Emilia-Romagna, nonostante una situazione socio-politica internazionale estremamente complessa e sottoposta ad importanti criticità generate da eventi drammatici di fonte terroristica, conflitti mediorientali e difficili congiunture economiche, ha ottenuto risultati turistici eccellenti.

Gli arrivi sono passati da 6.924.000 del 1996 a 8.624.000 del 2006, con un aumento del +24,6%,

Le presenze, nonostante la progressiva frammentazione delle vacanze ed il conseguente accorciamento medio dei soggiorni, passano da 50.112.000 del 1996 a 53.463.000 del 2006, con un aumento del +6,7%.

### **3. L'innovazione nel turismo in Emilia-Romagna**

a cura di *Iscom Group*

#### ***Introduzione e metodologia del lavoro***

Il presente lavoro è il risultato di un percorso di confronto e di indagine di profondità sulle tematiche dell'innovazione in ambito turistico, così come attualmente presenti in Emilia-Romagna. Il tema che si è scelto di sviluppare non è di semplice analisi né riferibile ad un'interpretazione e/o definizione univoca ed oggettiva. Differenti, infatti, sono gli elementi definatori dell'innovazione e, nello specifico, molti sono i settori imprenditoriali ed amministrativi che concorrono alla definizione del comparto turistico, particolarmente in una regione come l'Emilia-Romagna leader per i suoi "turismi" e per l'ampia articolazione dell'offerta.

È per queste ragioni che, anche da parte dell'Osservatorio Turistico Regionale, si è voluto dare avvio al presente lavoro ed aprire così un confronto ed un approfondimento utile alla comprensione di ciò che è e può essere innovazione nel turismo.

Se infatti già da diversi anni si ragiona in termini di qualità dell'offerta per le aziende e per la domanda, oggi l'innovazione è entrata nel linguaggio quotidiano, fa da spartiacque in molti dibattiti ed è largamente usata come variabile discriminante, non solo in termini di competitività ma anche come elemento qualitativo.

L'uso frequente del termine *innovare*, anche in ambito turistico, però, non ne definisce univocamente il concetto e le modalità di applicazione; al contrario, talvolta risulta improprio e non sempre corrisponde realmente ad un intervento, ad un'idea, ad una modalità di organizzazione innovativa.

Lo sforzo del presente lavoro, pertanto, va indirizzato ed inteso come un percorso che non si pone l'obiettivo di definire l'innovazione nel turismo – non sembra opportuno né da un punto di vista metodologico, né di corrispondenza con la dinamica realtà imprenditoriale e turistica della nostra regione –, quanto invece di illustrare e verificare un insieme di criteri interpretativi dell'innovazione in ambito turistico e, quindi, scegliere uno o più percorsi su cui fare dei ragionamen-

ti, portare degli esempi, confrontarsi con gli attori istituzionali ed imprenditoriali locali.

Definito che non si può affrontare l'innovazione nel turismo seguendo un unico percorso ed elaborando, o accogliendo da altre fonti, una sola definizione, ne consegue che il lavoro è stato volutamente affrontato attraverso un approccio di tipo *induttivo*, ovvero si è partiti da un lavoro di definizione e di analisi ampio <sup>(1)</sup> per poi focalizzare l'indagine su elementi più puntuali.

Diverse, inoltre, sono state le modalità di lavoro e le tematiche (anche applicative) affrontate, che si anticipano nei punti che seguono.

Il lavoro è iniziato con l'elaborazione di un insieme vario ed articolato di definizioni di innovazione sia in relazione ai possibili ambiti di applicazione (tecnologica, organizzativa, di prodotto, di processo, di mercato, di servizio, ecc.) che in riferimento al turismo ed alle sue articolazioni.

Dagli elementi definitivi si è proceduto, quindi, ad un'analisi più puntuale, riprendendo i medesimi ambiti di applicazione dell'innovazione e confrontandoli con il turismo.

La fase di analisi, poi, si è arricchita e completata con colloqui di profondità, svolti con singoli soggetti e attraverso confronti più allargati, raccogliendo così testimonianze, pareri, criticità ed istanze da parte di una nutrita rappresentanza di protagonisti del territorio, delle istituzioni e dell'ente pubblico regionale.

Completa il lavoro un'indagine con questionario svolta su un campione di 500 strutture alberghiere ed extralberghiere (campeggi) finalizzata a comprendere come alcune innovazioni (molte delle quali spesso date per scontate) siano oggi realmente diffuse nelle strutture dell'ospitalità regionali.

Infine, alcuni esempi di innovazione nel turismo Emilia-Romagna.

E una sezione conclusiva di riepilogo e di indicazione su percorsi di innovazione verosimili alla identità ed alla cultura turistica che meglio rappresenta l'Emilia-Romagna.

---

(1) In tal senso, nella prima parte di questo lavoro verranno ripresi anche concetti di innovazione "classici" e legati alle definizioni più strettamente economiche.

### 3.1. Innovazione e turismo

#### 3.1.1. Elementi definitivi

Come da definizione di vocabolario, **innovare** v. tr. (*ind. pr. innòvo*) [sec. XIV; dal latino *innovāre*], *render nuovo, rinnovare. Più comune, mutare, modificare uno stato di cose, un sistema, introducendo varianti, idee, norme e metodi nuovi (...).*

È evidente che questa definizione, puntuale nel fornire il significato del lemma, rappresenta solo un primo contributo – seppur minimo – per introdurre una disamina più completa dei molteplici elementi definitivi dell'innovazione.

Procedendo ad una sintetica selezione degli orientamenti presenti oggi in dottrina, si riportano due prime indicazioni interpretative dell'innovazione: “Innovate or evaporate” e innovare come recupero dell'autenticità e della tradizione.

Nel primo caso, innovare o sparire dal mercato, l'innovazione viene appunto intesa come l'unico strumento e la sola modalità adeguata per garantire la competitività di un prodotto o di un'azienda o, nel caso specifico, di un sistema o località turistica.

Pertanto, se non fare innovazione produce perdita di competitività la conseguenza è una sola: incapacità di restare sul mercato, quindi cessazione dell'attività <sup>(2)</sup>.

Diversamente, invece, è l'innovazione così come definita dal sociologo francese Bernard Cova che lega processi, idee o interventi innovativi non al “nuovo” inteso come definizione di qualcosa prima non esistente, ma alla ri-valutazione e reintegrazione con elementi del passato. In tal senso, l'innovazione si spiega come un percorso che sviluppa un legame tra un patrimonio culturale, esperienziale e di identità del passato con l'offerta presente.

Ed ancora, l'innovazione:

- ✓ È qualcosa che prima non c'era ed ora c'è.
- ✓ È sempre e comunque importante: aggiunge valore a ciò che già c'è.
- ✓ Nasce come risposta ad una consapevolezza: di crisi o di vincere nuove sfide.

---

(2) Questo modo di intendere l'innovazione, largamente diffuso negli Stati Uniti, coincide in buona misura con quanto dichiarato da un rappresentante di un importante segmento di offerta turistica dell'Emilia-Romagna, che in sede di focus group ha affermato la necessità di innovazione – per il proprio settore – come discriminante tra continuare l'attività e avviarsi alla rendita oggi e chiusura nel medio periodo.

✓ Nel turismo rappresenta l'elemento "dopante": o la si fa o si resta fuori dal mercato.

✓ È fare qualcosa di nuovo che abbia un successo commerciale; non semplicemente fare, ma produzione di valore;

✓ È fare in modo diverso qualcosa che già si fa; oppure applicare in contesti diversi qualcosa che già esiste in altri ambiti.

✓ È agire in maniera proattiva, ovvero anticipare le trasformazioni comprendendo rapidamente ciò che avverrà nel proprio ambiente.

Questi sintetici esempi raccolti da diversi interlocutori rispetto al significato da attribuire al termine/concetto di innovazione nel turismo sono stati qui riportati poiché sintetizzano ed esprimono in pieno che una definizione univoca di innovazione non è semplice da dare o, comunque, è variamente interpretabile.

Ciò, ovviamente, in riferimento al tema del presente lavoro; diversamente si definisce l'innovazione nella dottrina economica. In questo caso si hanno le ben note innovazioni di prodotto e di processo.

**L'innovazione di prodotto** è determinante per le imprese e per la loro stessa sopravvivenza.

Il mercato attuale, infatti, da una parte vede *consumatori* che accedono ad un numero di informazioni sui prodotti considerevolmente più ampio rispetto al passato e questo li rende più sofisticati, informati e consapevoli nel momento dell'acquisto. Dall'altra parte, si hanno *prodotti* sempre meno differenziati perché le organizzazioni hanno già pronta, e facilmente usufruibile, la tecnologia necessaria per lanciare nuovi prodotti rapidamente e con poche differenze in termini di qualità rispetto ai concorrenti.

Ne deriva, così, che il processo che sta alla base dello sviluppo di nuovi prodotti deve tenere in considerazione tre fattori fondamentali:

- quanto il nuovo prodotto è realmente nuovo;
- quale l'effettiva opportunità legata al rischio di sviluppo;
- quale l'incremento di costi che questo sviluppo può comportare.

L'innovazione di prodotto può svilupparsi ed esprimersi in diverse modalità.

- Prodotti nuovi in assoluto, che arrivano anche a modificare il comportamento dei consumatori.

- Nuove linee di prodotto, che sono tali per l'organizzazione e non per il mercato e rappresentano l'ingresso di un'azienda in uno specifico mercato.

- Miglioramento dei prodotti esistenti che, migliorando performance e valore dei "vecchi" prodotti, sostituiscono i prodotti esistenti.

- Riposizionamento di prodotti che si indirizzano (e determinano) nuovi segmenti di consumatori.



**L'innovazione di processo** invece richiede cambiamenti strutturali maggiori per consentire la reale crescita di efficienza e di risultato nella produzione di un prodotto o di un servizio. La gestione dell'impresa avviene attraverso un approccio sistemico di processi interrelati tra loro e volti al perseguimento di un fine comune aziendale.

Un esempio di innovazione di processo è mutuabile dal "*Business Process Reengineering*", che si concretizza attraverso un ripensamento globale e radicale dei processi aziendali, finalizzato ad ottenere dei miglioramenti sostanziali in tutte le fasi del processo e nelle principali aree di performance: costi, qualità, servizio e tempestività.

L'innovazione di processo, inoltre, ha l'enorme valore di innalzare le prestazioni aziendali avvalendosi di un approccio teso a cogliere appieno le sinergie offerte dall'Information and Communication Technology e dalla gestione delle risorse umane.

Infine, l'innovazione d'impresa può riguardare anche le combinazioni innovative *processi-prodotti*. Questo tipo di innovazione si determina dal rapporto di reciprocità che lega il prodotto al processo, e viceversa.

### **3.1.2. Da dove nasce il bisogno di innovare**

Anche nell'interpretare l'innovazione in ambito turistico ci si trova di fronte a diversi elementi definitori e punti di osservazione ma, al tempo stesso, si possono invece riconoscere due approcci principali.

Il primo identifica l'innovazione come un bisogno, mentre nel secondo caso l'innovazione si esprime attraverso la capacità di anticipare e stabilire una posizione di leadership.

Partendo da queste considerazioni, è evidente che i binari dell'innovazione nel turismo seguono due percorsi e logiche imprenditoriali differenti, pur arrivando comunque al raggiungimento di un unico risultato.

Si precisa fin d'ora che questi due aspetti legati alla modalità che sottendono le spinte motivazionali per fare innovazione nel turismo si ritroveranno nel corso del presente lavoro. Ciò poiché risultano essere particolarmente esemplificativi di una realtà imprenditoriale presente nel territorio emiliano-romagnolo.

Avendo così già individuato i primi due elementi definitori delle motivazioni a base dei processi di innovazione nel turismo, se ne illustrano di seguito contenuti e modalità.

- **Innovare come necessità** identifica il bisogno di sviluppare nuovi modi di intendere l'oggetto della propria offerta turistica, sempre però sulla spinta di una situazione di difficoltà.

Innovazione, in questo caso, è sempre identificata come “il fare qualcosa” cambiando così ciò che già si fa ma che è ormai giunto in una fase di maturità. L'elemento di imprenditorialità e di consapevolezza, pur se presente, non è la determinante unica dal momento che la vera e sola spinta ad avviare un processo-percorso di innovazione è data dalla consapevolezza di essere giunti alla fase di maturità del proprio prodotto od offerta, e oltre vi è solo il cambiamento.

Cambiare in positivo nel caso in cui si percorra la strada dell'innovazione oppure fingere il cambiamento con conseguenze negative in caso di mantenimento del proprio *status quo*.

• ***Innovare come attitudine al miglioramento continuo***, invece, sottende principalmente una volontà di interpretare e migliorare qualcosa, indipendentemente da una necessità di mercato o di crisi.

In questa logica l'innovazione si esprime attraverso la capacità di anticipare e stabilire una posizione di leadership in uno specifico segmento di offerta o di mercato. I risultati, in questo caso, possono vedersi anche dopo un medio o lungo periodo ma, diversamente dall'innovare per necessità, producono impatti di tipo commerciale, economico e di immagine nella gran parte dei casi di maggiore effetto.

### ***3.1.3. Perché si fa innovazione***

Se cambiare, innovando, è una funzione proprio di uno stato di crisi oppure esprime una forte capacità imprenditoriale di anticipare il mercato e affermare la propria leadership, altri due elementi definitivi o, meglio, due elementi di contesto importanti perché si intraprenda un percorso di innovazione sono:

- ✓ cultura;
- ✓ competizione.

Le destinazioni o le singole funzioni turistiche attualmente più innovative nascono ed esprimono un valore sostanzialmente legato alla **cultura dell'innovazione**. Ovvero a quella capacità, estesa a molte parti di un sistema, di comprendere il bisogno continuo di migliorare le performance: dal singolo prodotto alla destinazione tutta, dalle singole offerte ad un articolato sistema di offerta.

La cultura dell'innovazione si traduce come la capacità di offrire al proprio cliente il meglio di ciò che si può dare mentre si sta già cercando di migliorare ciò che si propone e si offre <sup>(3)</sup>.

---

(3) Tale concetto, se applicato all'ambito pubblicitario, potrebbe essere tradotto con lo slogan: “Oggi ancora più nuovo”.

La cultura dell'innovazione, inoltre, la si può anche imparare ed acquisire, molto più difficile invece è copiarla. Esempi positivi in tal senso sono l'Irlanda e la Spagna che hanno mostrato grandi capacità di innovazione: l'una per affermare un'identità turistica e l'altra per far fare un ulteriore passo in avanti al proprio turismo.

Questi Paesi sono riusciti nei loro propositi anche grazie a forti spinte innovative che, in quanto estese a tutto il sistema – pubblico compreso –, hanno rappresentato e rappresentano tutt'oggi un esempio di orientamento alla cultura dell'innovare.

Continuando questa disanima del concetto di innovazione applicato al turismo, non si può non sottolineare che **innovare è anche competere**. Non è solo dialettica, infatti, affermare che l'innovazione è una modalità per competere e, allo stesso tempo, dire anche che si può essere competitivi solo facendo della vera innovazione.

Oggi eliminati o, comunque, estesi i confini della competizione, si determina un approccio diverso: basato sulla formulazione di una strategia di offerta che pone le destinazioni nella logica dello sviluppo del sistema locale. La strada per questo sviluppo è ricca di interventi, idee ed attività che possono definirsi solo attraverso una specifica capacità di innovarsi (da parte del sistema).

Di seguito, quindi, si riporta in che modo e tra quali “soggetti” protagonisti del sistema si svolge e si declina l'innovazione.

✓ La competizione è propria sia dei territori che delle imprese; quindi sia tra territori che tra imprese.

✓ Gli effetti dell'innovazione, quando positivi, migliorano le performance territoriali e di impresa: l'uno produce effetti positivi sull'altro, e viceversa. Ovvero, all'aumentare del valore del territorio aumenta il valore delle attività in esso comprese e, all'aumentare del valore delle attività presenti sul territorio, anche quest'ultimo ne trae vantaggi competitivi.

✓ Il terzo elemento di questa catena del valore è rappresentato dal vantaggio che ne trae il mercato, quindi l'utente finale; competere con successo significa anche migliorare l'orientamento al cliente e accrescere la soddisfazione.

Soffermandoci in questa parte del lavoro <sup>(4)</sup> solo sulla competizione tra territori, dando per scontato il noto ragionamento sulla globalizzazione del turismo, la “vicinanza” dei territori e l'affermarsi dei “turismi”, due sono gli ambiti in cui questa si realizza:

---

(4) Gli elementi di competizione riferiti all'imprenditoria turistica ed alle attività ad essa collegate saranno materia ampiamente trattata nel prosieguo del presente lavoro. In particolare nei capitoli di approfondimento sull'innovazione nel turismo in Emilia-Romagna.

– *la competizione è tra territori e destinazioni **simili***: per organizzazione, prodotto di offerta, tipologia di clientela, cultura locale, ecc.;

– *la competizione è tra territori e destinazioni **differenti** ma in grado di soddisfare i medesimi bisogni della domanda*. Un esempio da manuale spesso ricordato è la sostituibilità di un periodo di vacanza in luoghi particolarmente lontani, e culturalmente diversi dalla clientela che li sceglie, ma capaci di soddisfare tutte (o quasi) le aspettative o necessità legate al rapporto qualità/prezzo/raggiungibilità, con altre destinazioni con vocazione turistica, prodotti e cultura simili ma non innovative sotto il profilo dei medesimi criteri appena illustrati.

In questo senso, l'introduzione dei voli a basso prezzo è stata una leva innovativa determinante al successo di specifiche destinazioni.

In questa nuova economia turistica, quindi, come è possibile competere? Queste le leve dell'innovazione per competere.

Per i territori e le destinazioni simili la competizione sarà la capacità di evolvere in modo rapido ed efficace, creando prodotti e servizi ad alto valore aggiunto, ovvero riuscendo a “sorprendere” la clientela.

Un facile esempio per la nostra regione è dato dalla gamma di servizi ed opportunità che gli stabilimenti balneari della costa sanno offrire alla propria utenza, rinnovandosi costantemente, definendo spesso delle mode, delle tendenze o, comunque, anticipando sia la domanda che l'offerta.

Per i territori e le destinazioni differenti la competizione è la capacità di dare valore proprio alle differenze che li caratterizzano e mettere al centro della propria offerta l'insieme delle peculiarità che li caratterizzano. Ciò che è diverso, quindi, va rimarcato ed evidenziato, facendo sì che diventi la leva motivazionale del viaggio e del soggiorno. Ovviamente, la definizione *ex novo* di un'offerta di servizi differenti dovrà essere in grado di soddisfare gli stessi bisogni che la clientela riesce a soddisfare nelle altre destinazioni concorrenti.

#### **3.1.4. L'innovazione per emulazione**

Se è certo che l'innovazione si può anche copiare, altrettanto certo non ne è conseguentemente il risultato. Infatti, **l'innovazione per emulazione** può avere ricadute diverse: talvolta non si rilevano differenze alcune tra chi arriva prima e chi successivamente ed in altre circostanze, invece, l'innovazione è tale ed è vincente proprio in quanto determina delle posizioni di primato.

Generalmente, innovare copiando produce quasi sempre effetti negativi (per i “ritardatari”) nell'industria; mentre nel turismo può

accadere con maggiore frequenza che tra i leader di un'idea, iniziativa, proposta od organizzazione turistica e coloro che seguono a distanza non vi siano particolari differenze. Ciò soprattutto perché l'innovazione in ambito turistico è anche capacità di estendere al sistema i suoi risultati.

Quindi:

– nell'industria il successo principale è di chi arriva prima (brevetto) e acquista una posizione dominante sul mercato. Successivamente, l'innovazione copiata determina un venir meno della posizione di vantaggio iniziale, con conseguente divisione di quote di mercato. In ogni caso il consumatore finale si avvantaggia;

– nel turismo, invece, è frequente che non solo chi arriva prima abbia vantaggi, ma si può tranquillamente sostenere che l'emulazione da parte di altri soggetti e/o protagonisti del territorio determini un aumento di valore sia dell'elemento di innovazione in se stesso che del territorio e, infine, anche delle attività che su di esso si svolgono e che sono direttamente o indirettamente riferibili alla novità/innovazione introdotta. Anche in questo caso la clientela ne avrà un sicuro vantaggio.

Due esempi di innovazione per emulazione in ambito turistico, l'uno riferibile ad un'esperienza positiva e l'altro nella sua accezione negativa, sono:

- ✓ *le notti bianche*,
- ✓ *i parchi a tema*.

Nel primo esempio si interpreta una nuova politica degli eventi che ha saputo recepire le richieste inesprese della domanda di un turismo sempre più esigente, che chiede innovazione, eventi e luoghi esclusivi. L'elemento innovativo risiede in un nuovo modo di interpretare e di vivere la città, che significa il coinvolgimento non solo delle risorse, dei beni e delle attività tradizionalmente legate al turismo e vocate all'accoglienza, ma anche il tessuto imprenditoriale, nella sua accezione più ampia, che viene coinvolto direttamente sia in fase di organizzazione che di protagonista nel momento stesso in cui l'evento si realizza.

Tutti gli esempi nazionali di città che hanno organizzato e proposto la (loro) "Notte bianca" avvalorano l'assunto iniziale che l'innovazione per emulazione non produce né insuccessi, né muta lo spirito dell'evento.

Anzi, in alcuni casi, dall'idea originaria si è generato un ulteriore modo di interpretare ed offrire l'evento, come nel caso della "**Notte rosa**" di recente realizzazione nella Riviera romagnola. Una variazione sul tema originario che ha coinvolto non una singola località, ma un territorio lungo 110 km, che per una sera ha mostrato in maniera

chiara, organizzata e fruibile la capacità di **fare concretamente sistema** attorno al “suo” cliente privilegiato.

Nell'evidenziare esempi di innovazione per emulazione a cui sono seguiti scarsi o pessimi successi, invece, si riporta la realità dei parchi a tema. L'elevata specializzazione che li caratterizza, accanto all'uso delle più moderne ed innovative tecnologie e, quindi, la necessità di enormi investimenti, determinano un insieme di condizioni che, se non accuratamente valutate (compreso il fattore del rischio imprevisto), talvolta possono rivelarsi negative per chi le propone e per il territorio stesso.

Ovviamente, come ben si comprende, può accadere anche in ambito turistico (non solo nell'industria, quindi) che un'idea o un intervento innovativo e di successo sia fortemente penalizzante per realtà imprenditoriali e segmenti di offerta concorrenti e/o simili, esterne e addirittura interne alla destinazione turistica stessa.

L'innovazione, quindi, può anche determinare delle *disuguaglianze* che si traducono in un restare indietro o fuori dal mercato per taluni e ottenere dei risultati economici e commerciali notevoli per altri.

### 3.2. Le direttrici dell'innovazione

Come si è già detto e in parte anticipato, le tematiche dell'innovazione comprendono un insieme vasto ed articolato di contenuti che partono dagli elementi definitivi, passano per le motivazioni che sottendono un percorso di innovazione, giungono ai protagonisti.

L'insieme di questi contenuti – definitivi e non – si sviluppa rispetto specifiche direttrici che, come si vedrà, interessano il turismo e le sue variabili: interne ed esterne.

Parlando di variabili interne, ci si riferisce ai protagonisti del “sistema turistico” che definiscono l'offerta, l'organizzazione, le idee e le proposte di soggiorno, veicolano le informazioni, fanno programmazione, determinano le politiche e gli strumenti finanziari.

Per esterne, invece, il riferimento è al mercato che è rappresentato da: grandi gruppi, Gds, tour operator da una parte e domanda turistica in senso stretto dall'altra. In quest'ultimo caso la molteplicità delle variabili porta ad una segmentazione decisamente elevata: Paesi di provenienza, modalità di acquisto e di fruizione della vacanza, turisti differenti (di massa, di nicchia, emergenti), e via di seguito fino ad accogliere la tesi che *“ogni singola persona è un turista ed ogni singolo turista è un cliente”*.

Ciò premesso, quando si parla di innovazione in ambito turistico

non è possibile rintracciarne un percorso unico o una sola modalità; ma molte di più, quali ad esempio:

– tecnologica, gestionale, strutturale, di servizio, di mercato, di prodotto, organizzativa, di processo.

Queste, e forse anche di più, possono essere le voci che definiscono tipi e modi di fare innovazione. Nel presente lavoro, comunque, si è scelto di accogliere e approfondire solo tre direttrici fondamentali, poiché rappresentanti di macro-aree all'interno delle quali si possono rintracciare anche le altre specifiche.

Di seguito si illustrano i 3 ambiti selezionati in cui si può esprimere e fare innovazione nel turismo e che sono: tecnologico, mercato, organizzazione.

### **3.2.1. *Innovazione tecnologica (informatizzazione, attrezzature e strumenti)***

Nell'arco di qualche decennio le imprese turistiche hanno ridefinito non solo la propria struttura organizzativa, ma anche le modalità di relazione con i propri partner, grazie proprio allo sviluppo tecnologico applicato al turismo.

Andando un po' indietro nel tempo, così da comprendere come si è evoluta l'applicazione tecnologica in questo settore fino ad oggi, si consideri come fase "originaria" lo sviluppo dei *Computer Reservation System*, a cui ha fatto seguito la *Global Distribution System* e quindi dalla metà degli anni Novanta la *Internet Revolution* <sup>(5)</sup> che, attualmente, ha radicalmente cambiato il profilo del mercato turistico: dall'informazione alla prenotazione, fino all'organizzazione ed all'acquisto dell'intera vacanza. Tali tecnologie hanno sviluppato, inizialmente, nuove modalità relazionali solo tra le imprese; oggi, invece, tra le imprese stesse e il cliente finale. Nel primo caso determinando una posizione di esclusività e di leadership dell'offerta, nell'altro – decisamente attuale anche nei suoi aspetti di problematicità – determinando quasi una sottile linea concorrenziale tra l'offerta e gli acquirenti.

Infatti, all'inizio di questa enorme fase di cambiamento le agenzie di viaggio, attraverso l'esclusività ai sistemi di prenotazione automatizzati, erano il luogo di contatto tra la disponibilità in tempo reale delle offerte del mercato ormai esteso e senza più confini e la domanda. Oggi invece, con Internet come strumento di utilizzo quotidiano

---

(5) Cfr. "Evoluzione telematica del turismo" di F. PASSANTINO.

per una larga fascia di consumatori, è lo stesso consumatore finale ad entrare direttamente nei principali canali distributivi e scegliere i prodotti turistici. Si consideri che dal 1995 ad oggi l'utilizzo di Internet per la scelta delle destinazioni turistiche è aumentato del +700% e le transazioni per l'acquisto dei servizi e/o prodotti vacanza on line sui siti italiani ha raggiunto 3 milioni di euro <sup>(6)</sup>.

È evidente, comunque, che le innovazioni di tipo tecnologico, se si potessero mettere su una bilancia di precisione, senza alcun dubbio sposterebbero l'ago verso i vantaggi acquisiti: dal mercato e dalla domanda e dai protagonisti del segmentato comparto turistico.

Nei sistemi di yield e revenue management <sup>(7)</sup>, per esempio, la gestione on line del "bene" da allocare (camera hotel, cabina nave, posto aereo, etc.) rappresenta un aspetto importante del processo di vendita/acquisto. La dotazione di strumenti informatici, capaci di comunicare in tempo reale disponibilità e tariffe ad un utenza altrimenti non raggiungibile, rappresenta oggi una delle innovazioni più remunerative ed importanti per un discreto segmento di mercato.

Il vantaggio dell'innovazione tecnologica nel turismo è rappresentato anche – e forse soprattutto – dal fatto che non necessariamente si tratta di processi legati ad alti budget o di difficile conseguimento per tutti. Un esempio chiaro è dato dal semplice possesso di un computer da parte anche di piccoli imprenditori turistici, dall'attivazione di una nuova modalità di comunicazione come la posta elettronica, da una diversa modalità di promozione e pubblicità su portali o siti propri.

### **3.2.2. *Innovazione di mercato (esterna)***

Sotto il cappello dell'innovazione di mercato si può tranquillamente rintracciare ciò che nell'industria è l'innovazione di prodotto; ovvero cosa si è in grado di offrire di diverso rispetto al proprio prodotto.

Nel turismo, l'innovazione di mercato determina un elevato valore aggiunto all'offerta poiché, oltre a consolidare o ampliare la domanda

---

(6) Fonte: W.T.O.

(7) Yield e Revenue Management sono strumenti per la massimizzazione della vendita e l'ottimizzazione del conseguente ricavo nell'ambito di un'attività economica; applicabili dalla vendita di biglietti aerei a quella di camere di alberghi e in altri contesti ancora. Il sistema di Yield Management (il programma) e Revenue Manager (il responsabile che gestisce il programma) prevede la allocazione/gestione ottimale del "bene" da offrire in funzione della domanda.



già nota, definisce nuove tipologie di clientela e crea nuove e/o specifiche nicchie di mercato. Gli attuali “turismi”, infatti, non sono altro che il frutto di politiche ed attività imprenditoriali innovative, avviate dal singolo o dal territorio ed estese al mercato, trasformando così i contenuti della relazione domanda ed offerta turistica.

Uno dei tanti esempi possibili per interpretare l'innovazione di mercato è mutuabile dal turismo enogastronomico: nuovo rispetto al turismo tradizionale ma ad esso evidentemente complementare e capace di una forte integrazione con diversi altri modi di fare e intendere il soggiorno e la vacanza.

### **3.2.3. *Innovazione organizzativa (interna)***

Anche per l'innovazione organizzativa si può trovare il corrispettivo dell'innovazione in campo industriale e che si riferisce, in buona misura, all'innovazione di processo.

Nel turismo, l'innovazione di tipo organizzativo riguarda:

- sia l'organizzazione di ogni singola impresa;
- sia le interazioni tra imprese dello stesso settore e/o settori differenti.

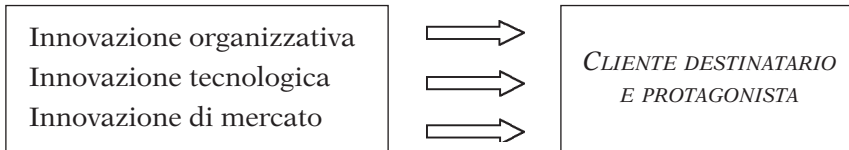
Certo è che tale innovazione è propria di tutte le attività direttamente o indirettamente riferibili al comparto turistico, ma l'evidente differenza riguarda la fase del processo produttivo in cui l'innovazione organizzativa si colloca. È sufficiente, in proposito, pensare alla definizione di pacchetti turistici e ai tempi, modi e criteri con cui le singole componenti dell'offerta locale partecipano alla creazione di tale pacchetto.

Alcune importanti innovazioni, capaci di assegnare ruoli nuovi ai protagonisti dell'offerta, derivano dalla capacità di osservazione continua e dalla conseguente consapevolezza di rispondere alle opportunità che i cambiamenti osservati permettono all'impresa di identificare.

Un esempio in questa direzione è dato dall'ampliamento dei tipi di cibo in elenco nei menù (non solo piatti tradizionali ma anche specialità straniere, entrate ormai nel nostro quotidiano: per esempio cous-cous) e, al tempo stesso, acquisire la capacità di rendere più elastiche le fasce orarie di pranzo e cena ampliando il tempo di fruibilità da parte del cliente.

Ciò implica uno sforzo di organizzazione dell'impresa a cui non tutti sono capaci di adeguarsi. Ecco quindi un esempio di innovazione solo per pochi.

Si conclude dicendo che, a differenza dei concetti di economia classica, l'innovazione organizzativa e di mercato nel turismo trova in maniera trasversale il cliente/turista che partecipa direttamente e attivamente, sebbene in modi diversi e molto soggettivi, nel consumare la propria vacanza, riuscendo a cogliere sia l'innovazione rivolta al mercato che di tipo organizzativo.



Nella relazione *processi innovativi-cliente*, queste le principali dinamiche.

In primo luogo, ci si sofferma sulla clientela, poiché in ambito turistico – diversamente dall'industria – si rileva che questa non può essere considerata semplicemente destinatario/consumatore finale, ma si presenta come protagonista attivo e fruitore del servizio e non semplicemente del bene. È quest'ultimo, infatti, l'elemento che fa la differenza.

*Un esempio:* le innovazioni introdotte nell'ultimo periodo (in specie di tipo tecnologico, comunicazione e trasporti) hanno modificato il modo di organizzare e decidere la vacanza: last minute, last second, vacanza fai da te rappresentano in modo evidente le nuove relazioni tra cliente/turista e le innovazioni.

Altra dinamica riguarda le modalità di interazioni tra le tre direttrici dell'innovazione. Ciò che è importante sottolineare è l'elemento di contaminazione che sottende queste tre variabili.

Nello specifico, quindi, si tenga presente che in ambito turistico, molto più che in altri settori, il percorso dell'innovazione può essere sollecitato da bisogni riferibili al mercato, oppure alla dotazione tecnologica, o ancora a stimoli di carattere organizzativo, ma, qualsiasi sia la ragione che stimola l'innovazione, e conseguentemente verso quale direttrice si sviluppi, non si possono tenere rigidamente separate queste tre variabili: l'una produce effetti sensibili anche verso una o più delle altre.

<b>INNOVAZIONE NEL TURISMO: QUADRO SINOTTICO</b>	
<p>➤ <b>PERCHÉ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Per essere sempre competitivi sul mercato</li> <li>✓ Come vocazione alla soddisfazione ed all'orientamento continuo verso il cliente</li> <li>✓ Come strumento capace di determinare un evidente miglioramento dei prodotti e dei processi delle imprese</li> </ul>
<p>➤ <b>DA PARTE DI CHI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Singola impresa</li> <li>✓ Sistema di imprese</li> <li>✓ Sistema pubblico-privato</li> </ul>
<p>➤ <b>COME SI ESPRIME</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Come una necessità: dare una risposta ad una situazione di crisi</li> <li>✓ Come attitudine al miglioramento continuo: capacità di anticipare e stabilire una posizione di leadership</li> </ul>
<p>➤ <b>QUALI LE DIRETTRICI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tecnologica: strumenti</li> <li>✓ Organizzativa: interna, da parte dei protagonisti che fanno innovazione, esterna quando si mette a sistema</li> <li>✓ Di mercato: esterna, verso gli utilizzatori/clienti</li> </ul>

### **3.3. Le analisi**

#### **3.3.1. I protagonisti del territorio**

In questo secondo capitolo si è deciso di non riportare, come elementi di analisi e di scenario, dati ed elaborazioni mutuati da fonti statistiche o fonti dati ufficiali, ma di svolgere direttamente un'analisi empirica e di valutazione delle istanze, opinioni ed esperienze concrete di chi direttamente o indirettamente si confronta con le tematiche dell'innovazione applicate al turismo.

Ciò che segue, quindi, è la sintesi di diversi momenti di incontro e scambio di esperienze e idee con rappresentanti delle varie categorie e segmenti di offerta ed organizzazione turistica, nonché con protagonisti del territorio. L'insieme dei contenuti emersi nei focus è stato riportato poiché rappresentativo di un'idea (talvolta anche realizzata) di ciò che è e ciò che dovrebbe essere l'innovazione nel turismo nella nostra regione nello specifico, ma anche più in generale.

Sebbene niente sia stato tralasciato di ciò che è emerso da questi incontri, si è scelto comunque di non stendere una relazione puntuale e riferibile direttamente ai singoli colloqui, ma, invece, di procedere ad una sorta di "*cluster analysis*" riportando all'interno di sezioni tematiche gli argomenti e gli esempi che hanno dato via a differenti percorsi di innovazione. Così sintetizzabili:

- ✓ *innovare per reagire*: tutti quei casi in cui i soggetti sono stati "costretti" a reagire innovando (punto di rottura);
- ✓ *innovare per competere*;
- ✓ *innovare per tradizione*: è il classico caso di innovazione incrementale ovvero processi continui di innovazione.

### **3.3.2. *Innovare per reagire all'innovazione***

Non sempre il successo di un'idea o di un intervento innovativo produce un risultato positivo per tutto il sistema; vi sono volte in cui alcune parti di questo sistema ne vengono più o meno fortemente penalizzate.

Non è un segreto per nessuno che più l'innovazione tecnologica, nello specifico Internet, diventa a portata di una gran parte di utenti e si diffonde come strumento di utilizzo quotidiano, più il ruolo delle agenzie di viaggio assume posizioni di minor rilievo e ci si avvia ad una perdita di quota di mercato. In sostanza, l'informatizzazione delle prenotazioni e degli acquisti per via diretta toglie valore alla figura degli intermediari.

Ciononostante, comunque, il canale agenziale si presenta come un'attività importante e capace ancora di competere sul mercato (globale) e, pertanto, occorre oggi prendere atto dei cambiamenti avvenuti e riorganizzare il prodotto e gli strumenti di offerta.

L'innovazione tecnologica va accolta e non contrastata, è un elemento importante per il mercato, sia della domanda che dell'offerta. Infatti, così come ha generato effetti positivi per la domanda ponendola in contatto diretto con la possibilità di scegliere tra moltissime opportunità e di ottenere e verificare in tempo reale informazioni e

disponibilità, rappresenta anche per le agenzie di viaggio un'ulteriore occasione per sviluppare nuovi servizi ed un nuovo approccio con la clientela: quella più tradizionale ma soprattutto verso il "nuovo consumatore".

Da parte agenziale, oggi, *innovare significa reagire all'innovazione*, accettando però che l'innovazione passi attraverso due tipologie di investimento: economico e di idee. Il primo può essere adeguatamente dosato rispetto alla finalità prevista e, comunque, in relazione con le idee che possono essere sia copiate e acquisite da altri, che rappresentare una novità ed un primato sul mercato.

L'innovazione per emulazione trova nei canali agenziali degli ottimi conduttori per applicare idee e strumenti già in essere in altri contesti. Si consideri, infatti, che le politiche di marketing oggi non hanno più alcun effetto mentre vi sono realtà, quale il mercato statunitense, da sempre pioniere nell'innovare in questo settore ed attualmente già in una fase di post sviluppo tecnologico del mercato molto più avanzata che nel nostro Paese.

Ciò significa che un piccolo sforzo nella capacità di applicare quanto già esiste, accompagnato da adeguati investimenti economici, può produrre nell'immediato degli ottimi risultati di riposizionamento di mercato e di prodotto.

Per la domanda la tecnologia ha certamente agito sui tempi di decisione della vacanza e di acquisto; le agenzie possono contribuire aggiungendo il valore della garanzia gestendo loro ciò che si è oggi portati a gestire direttamente, senza incidere su costi e tempi.

Poi, ci sono casi in cui l'innovazione, intesa come maggiore competitività tra territori (vicini o lontano poco importa) e tra imprese presenti sui diversi territori, produce un mancato reddito per alcune attività.

Prendendo come esempio il comparto rappresentato da strutture ricettive extralberghiere si afferma oggi la necessità – come discriminante tra il restare in attività e non riuscire a stare più sul mercato – di innovare come unica strada di "sopravvivenza". Il motivo di ciò è dato dal fatto che i prezzi ad oggi sono stabili da tempo ma i costi di gestione sono aumentati: pertanto, l'unica strada possibile è quella di aumentare il fatturato.

Sperimentare percorsi di innovazione, sia in termini di mercato che di prodotto, rappresenta per queste attività ricettive la via obbligatoria per:

- migliorare le performance aziendali;
- consolidare la propria clientela e/o acquisirne della nuova.

### 3.3.3. *Innovare per competere*

Innovare per competere, come si è già ampiamente sottolineato, è il binomio imprescindibile che sottende al percorso di innovazione.

L'innovazione da sempre, ma oggi a passi ancora più veloci, è lo *strumento per eccellenza* in grado di migliorare le performance imprenditoriali del e nel turismo.

È noto che le attività turistiche più di altre sono oggetto di accesa concorrenza e che, pertanto, devono seguire costantemente la rotta dell'innovazione nella gestione quotidiana della propria attività. Ovviamente, secondo il mercato in cui si opera ed il profilo dell'offerta, il livello di competizione al quale si è soggetti cambia, diventando più o meno aggressivo.

Sono questi i casi in cui l'innovazione riguarda percorsi decisi, interventi diretti e spesso di rottura con meccanismi noti ed acquisiti. Per avviare innovazioni ad alto impatto e rischio tre sono gli scenari possibili:

- *agire singolarmente*: elevata propensione al rischio e forte capacità economica;
- *agire tra privati*: elevata propensione al rischio e capacità di fare sistema (sia sotto il profilo organizzativo che finanziario);
- *agire tra pubblico e privati*: riconoscimento del "problema" e strategia congiunta per la soluzione.

Avviare dei processi di innovazione, infatti, comporta sempre dei rischi e dei costi. Il rischio è imprenditoriale ed è a carico di chi avvia il percorso; mentre lo stesso non può dirsi degli investimenti che, oltre ad essere sostenuti dall'azienda, possono e dovrebbero essere accompagnati e supportati anche da un'adeguata legislazione o strumenti di supporto di tipo pubblico.

Si sottolinea, infatti, che l'innovazione si fa anche attraverso la capacità di gestire i cambiamenti, adeguando gli strumenti normativi<sup>(8)</sup>: a tutti i diversi livelli.

Un parallelo si può fare tra Spagna e Italia. La prima ha raggiunto in pochi anni un elevato livello di competitività nel turismo anche grazie a forti interventi innovativi, sia di organizzazione che di prodotto; l'Italia, invece, presenta ancor oggi delle difficoltà con imprese con-

---

(8) Un esempio per la comprensione di ciò è mutuabile dall'esperienza dell'Irlanda che, per incentivare lo sviluppo turistico e delle attività ad esso legate, ha previsto delle notevoli riduzioni di tasse per le imprese che investono in una certa misura sul territorio irlandese.

centrate prevalentemente sulla produttività e sulla riduzione dei costi a danno dell'innovazione.

Di seguito due esempi (tra i tanti possibili) di settori in cui, per essere più competitivi, l'innovazione assume un'importanza strategica per restare sul mercato e per dialogare con i rispettivi interlocutori: tessuto ricettivo alberghiero e comparto fieristico e affari.

• Tessuto ricettivo alberghiero

*“Una volta l'albergo era il luogo dove il cliente trovava quel qualcosa in più rispetto a quanto avesse in casa; oggi, invece, il cliente pretende di trovare in hotel almeno ciò che già ha in casa.”*

Questo assunto intende porre l'accento sul cambiamento che negli anni ha subito il mercato di riferimento dell'imprenditoria turistica ricettiva. Oggi, infatti, lo sforzo dell'albergatore per andare incontro alle esigenze della propria clientela è decisamente cresciuto. Ciò in termini sia strutturali, sia organizzativi, sia di mercato.

In passato era sufficiente semplicemente aumentare la gamma dell'offerta, o presentare un prodotto in un certo modo, o introdurre piccole modifiche al servizio per vederne subito i risultati. Questi erano principalmente legati ad un ritorno e/o consenso da parte del cliente che trovava nell'offerta alberghiera, e nel soggiorno in genere, numerosi elementi di valore (aggiunto) rispetto alle aspettative prepartenza.

Si determinava così, e con soddisfazione per entrambe le parti, un buon equilibrio tra domanda ed offerta, tra soddisfazione della clientela da una parte e, dall'altra, capacità di innovazione continua ma non legata a enormi sforzi dell'albergatore.

Oggi, accogliendo l'assunto iniziale del cliente che “pretende” di trovare almeno quanto ha già nel suo quotidiano, lo sforzo per andare incontro a tutte le diverse aspettative di ogni singolo cliente diventa decisamente superiore; e parlare di innovazione, in questo caso, diventa fondamentale.

Il turista nel luogo di vacanza, infatti, è “il residente” che nel proprio quotidiano ha comportamenti ed abitudini specifiche; è raro il caso in cui non si abbia la pretesa di ri-trovare tutto ciò anche in vacanza. L'imprenditore per rispondere a queste esigenze può percorrere due strade:

– ***innovare specializzandosi***, quindi identificare il target ed organizzare e orientare la sua offerta verso specifiche tipologie di domanda;

– ***innovare attraverso la qualità***, mantenendo invariata l'identità e la tradizione della sua offerta ma attuando delle forti politiche di

qualità, così da offrire alla propria clientela non ciò che rientra nelle aspettative ma qualcosa di meglio.

Se si è in grado di produrre innovazione nell'offerta si resta sul mercato e si è competitivi, anche rispetto alla propria clientela.

Infine, un'ulteriore discriminante competitiva riguarda la tecnologia; già ampiamente trattata nel presente lavoro, ma, in questo caso, non se ne spiega il contenuto o non se ne definisce l'applicazione, mentre la si pone in stretta relazione con l'offerta. In tal senso occorre prendere atto che nonostante il nostro sistema ricettivo sia, in parte, altamente qualificato e, per altri versi, capace di ridefinirsi costantemente, sotto questo profilo vi è ancora nel nostro sistema una certa pigrizia.

Causa principale è il profilo di una parte dell'offerta rappresentata da un'imprenditoria di piccole e medie dimensioni; ben si comprende che queste imprese avranno molta più fatica ad innovare rispetto a grandi catene o gruppi capaci di forti investimenti. Al tempo stesso, però, si pone anche un problema di ricambio generazionale che configura un'imprenditoria non più giovane che fatica molto di più a "capire" la tecnologia e, pertanto, non riconoscendole il valore strategico di accoglierla e guidarla.

- *Comparto fieristico*

L'offerta fiere, affari e business, assieme ad altri comparti direttamente o indirettamente riferibili ad un sistema turistico, ha necessità di innovarsi costantemente per essere competitivo.

Tale comparto, infatti, compete sia con un mercato che, praticamente, non ha confini in termini territoriali (perché chi viaggia per affari non valuta le distanze ma i contenuti e le opportunità legate al viaggio) che sul piano delle idee, proposte ed organizzazione caratterizzate da elevata dinamicità.

Un quartiere fieristico, inoltre, produce un valore che non è solo riferibile alla fiera stessa ma anche – e talvolta soprattutto – al territorio e alle altre attività in esso presenti.

Ne deriva che i percorsi per fare innovazione passano sia attraverso la dirigenza e l'imprenditorialità del sistema fiera che attraverso le relazioni con i soggetti protagonisti istituzionali e privati dell'ambito territoriale in cui si colloca la fiera.

Innovare, quindi, significa anche capacità di mettere in moto un processo di scambio efficace all'interno e competitivo sul mercato che, come sottolineato, è decisamente vasto e rappresenta il vero "luogo" della competizione.

Il sistema fiera, quindi, ha necessità di forti interventi per essere



realmente competitivo e, dal momento che le diverse innovazioni non si caratterizzano come pure ed assolute, è evidente che per tale comparto vi sia una forte contaminazione tra le diverse direttrici dell'innovazione, sebbene su due binari fondamentali.

Il primo riguarda *l'innovazione di mercato*, ovvero i contenuti e le tematiche dell'offerta. Format innovativi e dinamici caratterizzano il successo di alcuni tradizionali appuntamenti che, in questo modo, hanno saputo rinnovarsi nella sostanza.

In secondo luogo, vi è *l'innovazione organizzativa* che interessa il metodo di fare e gestire gli eventi nella duplice accezione di: organizzazione interna alla fiera e nelle relazioni con il territorio.

In riferimento al territorio, si può parlare a ragione di un vero e proprio marketing territoriale, che mette la fiera in relazione con gli attori pubblici e privati del sistema locale ed assieme si definiscono politiche (dei prezzi, del territorio, ecc.), strategie di organizzazione legate anche al tempo libero e si verifica il livello di accoglienza e di disponibilità della località. Per comprendere meglio quest'ultimo elemento si sottolinea l'importanza – sia per dare valore aggiunto all'evento fieristico che per far conoscere meglio la destinazione – di far uscire dai padiglioni del quartiere fieristico una “parte” dei contenuti dell'iniziativa e trasferirla sul territorio.

Centrando questi obiettivi, cioè nuove proposte, nuovi modi di approccio ai contenuti proposti e una forte strategia di marketing territoriale, si è certi di avviare, di conseguenza, anche un'*innovazione di posizionamento*.

Prendendo come esempio il quartiere fieristico di Bologna <sup>(9)</sup>, si rileva come vi sia stato un cambio di posizionamento da (nell'ordine):

1. quartiere fieristico, ovvero spazio “venduto” al mercato/organizzatore;
2. ente organizzatore, ovvero capace anche di organizzare, determinare e vendere eventi;
3. produttore di servizi, ovvero capacità di relazione col territorio e di offerta al visitatore di servizi: interni alla fiera e fuori dai padiglioni nella relazione con la città.

Ad oggi, invece, che si sta avviando un'inversione di ordine del suo consueto posizionamento, nel senso che il numero di eventi accolti

---

(9) Si fa riferimento alla fiera di Bologna che ha offerto motivo di essere menzionata come esempio date le recenti innovazioni che ha portato avanti. Assieme alla Fiera di Rimini rappresenta il secondo e terzo quartiere fieristico nazionale.

(quartiere) e di eventi organizzati in proprio e promossi (organizzatore) occupano una medesima posizione di primo piano; a seguire – passando così dal terzo al secondo posto – resta la produzione di servizi.

### **3.3.4. *Innovare per tradizione***

Innovare non vuol dire soltanto “creare qualcosa di nuovo”; si può rovesciare il significato che di solito vi si attribuisce e puntare l’accento sull’innovazione che viene dall’esperienza, dal vissuto e dalla capacità di tenere sempre elevati standard di qualità dell’offerta e di attenzione alla clientela.

Non è semplice, in una regione come l’Emilia-Romagna, parlare di innovazione per tradizione e limitarne o circoscriverne il concetto ad un solo comparto o segmento dell’industria turistica.

Gli esempi sono molti ed articolati e comprendono: dall’alberghiero agli stabilimenti balneari, dalla rete di esercizi complementari al soggiorno fino ai ristoranti, bar e locali di divertimento, dall’organizzazione del territorio nella sua sfera pubblica fino alle relazioni tra pubblico e privati.

Ciò premesso, come esempio di *innovazione per tradizione*, si prenderà in considerazione l’esperienza della riviera e del comparto balneare; anche in virtù del fatto che negli ultimi anni l’esigenza di innovarsi, per non perdere quote di clientela, ne ha fatto una vera e propria *case history*.

Servizi quali la biblioteca in spiaggia, talvolta con annessa sala lettura in ambiente condizionato, oppure l’offerta di lettini o lampade abbronzanti (ad uso gratuito in caso di maltempo), lo spazio spiaggia attrezzato con servizi specifici per disabili, e molto altro ancora anche da parte pubblica <sup>(10)</sup>, definiscono un’offerta certamente competitiva ed innovativa.

L’elemento di innovazione non risiede solo nel singolo esempio citato ma nel fatto che questi, ed altri esempi ancora, sono propri di una ricettività divenuta col tempo un vero e proprio sistema.

Questo sistema ha alla base una vocazione alla cultura dell’innovazione, ma si “perfeziona” e si sviluppa sollecitato da spinte di crisi del settore.

---

(10) Servizio Arp@mare creato dalla Regione Emilia-Romagna, attivato on line sul portale dell’Arpa regionale, per fornire ad operatori e turisti informazioni meteo, stato di balneabilità delle acque e consigli utili.

Nello specifico, infatti, la crisi della domanda <sup>(11)</sup> e la competizione di altre località hanno determinato due fenomeni tra loro contrastanti, sia sotto il profilo imprenditoriale che relativamente al numero dei soggetti coinvolti:

- da una parte un esiguo numero di imprenditori che ha affrontato la crisi adottando una politica di diminuzione o di tenuta dei prezzi, mantenendo invariata struttura e servizi;
- dall'altra, invece, e in questo caso si può parlare a ragione di sistema, si è reagito alla crisi continuando e potenziando il percorso di innovazione.

Alla luce del tema in oggetto, ci si soffermerà sull'ultima modalità di reazione alla crisi della domanda analizzando percorsi e strumenti di innovazione pertinenti alla realtà balneare.

In questo senso si mettono in evidenza:

- da una parte, come già specificato, l'elemento di tradizione nel miglioramento continuo dell'offerta;
- dall'altra, il sistema di vendita che li caratterizza e li distingue dagli altri operatori e/o imprenditori turistici dato – in maniera quasi esclusiva – dal passaparola e dalla visibilità di ciò che si fa.

La visibilità, quindi, diviene anche un modo per copiare l'innovazione che, così intesa, per i bagnini rappresenta un elemento positivo e non di competitività tra loro.

### **3.3.5. I protagonisti dell'ospitalità**

Se i colloqui di profondità ed i confronti diretti hanno permesso di focalizzare orientamenti, pareri ed esperienze dirette in merito all'innovazione nel turismo in Emilia-Romagna, di seguito si riportano i risultati di un'indagine campionaria condotta su strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere (campeggi) in Emilia-Romagna.

Il fine di questo lavoro di indagine, si precisa, non è stato quello di valutare se le imprese intervistate siano o meno innovative. Ciò avrebbe determinato un lavoro diverso, meno impersonale e più profondo; mentre le interviste campionarie fatte hanno avuto quale unica finalità quella di verificare in che termini (qualitativi, quantitativi, di conoscenza, di utilizzo) talune innovazioni, molte delle quali spesso date per scontate, siano oggi realmente diffuse presso le nostre imprese turistiche.

---

(11) Per "crisi della domanda" non si intende una generica affermazione dialettica, ma si riprende quanto emerso con una certa frequenza nel corso delle interviste di profondità ai rappresentanti del settore in esame.

Ciò è stato fatto anche per dare un maggiore valore ai contenuti del presente documento e, in particolare, a quelle parti del lavoro che partendo da presupposti teorici possono così trovare una loro applicabilità e/o esemplificazione nel turismo, quello reale fatto di persone, località ed imprese che operano in Emilia-Romagna.

- *Breve nota metodologica*

Campione casuale e pre-definito solo in proporzione al numero di strutture presenti in ciascuna provincia. Sono stati inviati via fax o mail (secondo disponibilità) 500 schede questionario, a cui è corrisposto un esauriente ritorno di questionari validi.

Si precisa che, data la finalità dell'indagine e la necessità di raggiungere il maggior numero di contatti possibile attraverso un questionario auto-compilabile, snello ma esaustivo, con riferimenti facilmente reperibili per avere così la certezza del contatto, si è volutamente scelto di procedere ad interviste solo sul ricettivo alberghiero ed extralberghiero, rappresentato dai campeggi.

- *Il campione*

Il campione valido è composto in maggioranza da strutture ricettive alberghiere (79,4%) e solo per il 20% da campeggi. Questi ultimi in prevalenza stagionali, mentre gli hotel sono per lo più ad apertura annuale (62%).

Buona la restituzione dei questionari da parte degli alberghi in termini di rappresentatività tra le varie categorie con la predominanza delle categorie 3 e 4 stelle, a seguire le 2 stelle e, infine, agli estremi 1 e 5 stelle.

1 stella	3,2 %
2 stelle	14,3 %
3 stelle	30,2 %
4 stelle	31,7 %
5 stelle e lusso	1,6 %

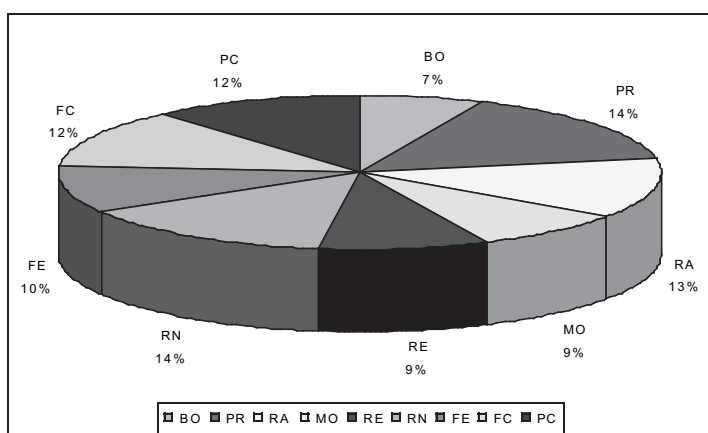
Indipendentemente dai valori percentuali qui espressi che sono, ovviamente, relativi al solo campione in indagine, si può sottolineare la sensibilità nei confronti dell'argomento da parte delle categorie ricettive alberghiere dalle 3 stelle a crescere. In particolare, sebbene il valore assoluto dell'1,6% possa sembrare basso, in realtà se considerato in riferimento all'offerta regionale della categoria alta e lusso, corrisponde ad un'elevata percentuale.

In linea di massima, dal panorama dell'insieme delle risposte, si possono azzardare tre considerazioni:

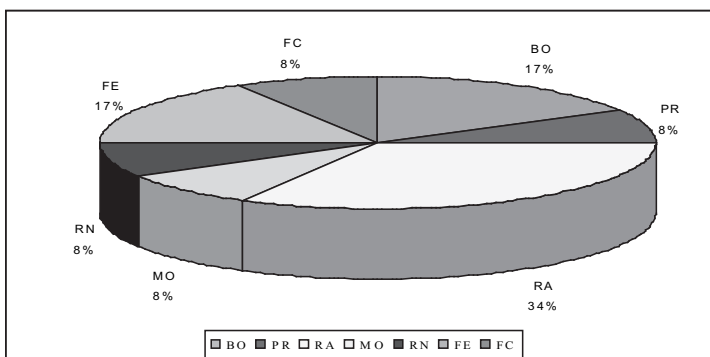
### 3. L'INNOVAZIONE NEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

- una decisa sensibilità verso le tematiche dell'innovazione nel turismo in regione;
- la velocità di risposta e la completezza della compilazione dei questionari indica la conoscenza delle tematiche poste in domanda;
- una conoscenza degli argomenti evidentemente legate ad esperienza diretta.

**Gli hotel intervistati sono così distribuiti tra le varie province, con una buona rappresentatività**



**Mentre per quanto attiene ai campeggi, la rappresentatività è distribuita in particolare tra le province di Ravenna e Ferrara, località in cui vi è un numero superiore di queste strutture**



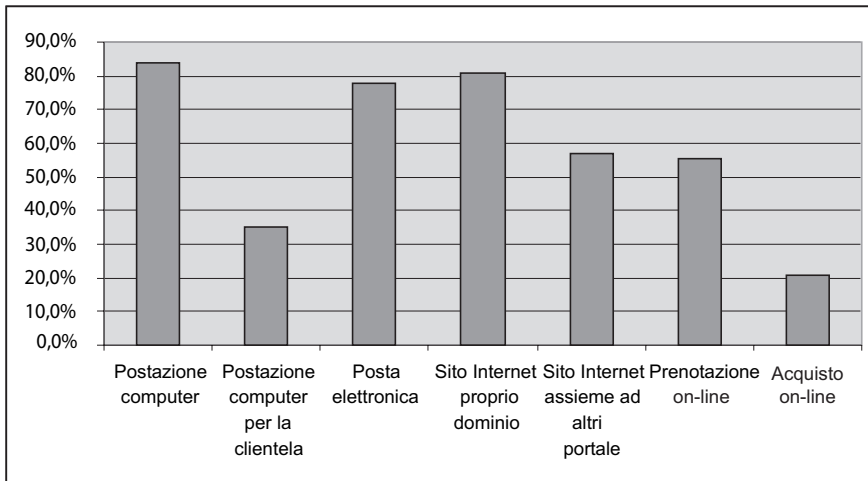
• *Dotazione tecnologica e propensione all'innovazione*

Complessivamente nello svolgimento quotidiano delle proprie attività i soggetti intervistati dispongono in prevalenza di:

- postazione computer propria;
- utilizzo della posta elettronica;
- sito Internet con proprio dominio e, a seguire, presenza in rete assieme ad altri soggetti (portale).

Di seguito la tabella riassuntiva delle risposte fornite ed il relativo grafico.

<b>Dotazione di:</b>	<b>% Sì</b>	<b>% No</b>	<b>%N.d.</b>	<b>Totale</b>
Postazione computer	84,1	15,9	0,0	100,0
Postazione computer per la clientela	34,9	61,9	3,2	100,0
Posta elettronica	77,8	20,6	1,6	100,0
Sito Internet - proprio dominio	81,0	19,0	0,0	100,0
Sito Internet assieme ad altri - portale	57,1	39,7	3,2	100,0
Prenotazioni on-line	55,6	41,3	3,2	100,0
Acquisto on-line	20,6	74,6	4,8	100,0



Rispetto a ciò di cui si dispone, il questionario prevedeva anche di indagare l'effettivo utilizzo di ciascuna "dotazione". Di seguito ciò che è emerso.

### 3. L'INNOVAZIONE NEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

<b>Se dispone, utilizza:</b>	<b>% Poco</b>	<b>% Abbastanza</b>	<b>% Molto</b>	<b>% N.d.</b>	<b>Totale</b>
Postazione computer per la clientela	9,1	45,5	36,4	9,1	100,0
Posta elettronica	8,2	18,4	69,4	4,1	100,0
Sito Internet - proprio dominio	5,9	35,3	51,0	7,8	100,0
Sito Internet assieme ad altri - portale	8,3	44,4	38,9	8,3	100,0
Prenotazioni on-line	8,6	51,4	37,1	2,9	100,0
Acquisto on-line	38,5	38,5	23,1	0,0	100,0

Il primo dato rilevante che emerge è la relazione tra il possesso dello strumento tecnologico ed il suo utilizzo, poiché numerose sono le risposte “abbastanza” e “molto”.

L'unico dato che non corrisponde a quanto appena affermato è l'acquisto on-line che, oltre ad essere in dotazione ad una minima percentuale di strutture, è poi utilizzato solo dal 38,5% di chi offre al proprio cliente la prenotazione on-line.

Nello specifico delle risposte emerge un elevato utilizzo della posta elettronica (circa il 70% “molto”) mentre per quanto riguarda le altre voci non c'è una così netta differenza tra chi dichiara di utilizzarle molto e chi abbastanza.

#### **3.3.6. Focus sugli hotel**

Sia in termini di dotazione presente e suo utilizzo effettivo che in termini di propensione a gestire l'attività con strumenti e modalità meno tradizionali, le strutture ricettive alberghiere intervistate riflettono valori percentuali superiori ai dati medi dell'indagine.

La presenza di una postazione fissa computer per l'attività ordinaria è pari al 90% rispetto al precedente dato medio dell'84,1%. In parallelo, cresce anche la percentuale riferita alla posta elettronica (84%).

Rispetto al livello aggregato da sottolineare la voce “acquisto on-line” poiché nel caso delle strutture alberghiere corrisponde ad una minima dotazione (18%).

ISCOM GROUP

<b>Dispone di:</b>	<b>% Sì</b>	<b>% No</b>	<b>% N.d.</b>	<b>Totale</b>
Postazione computer	90,0	10,0	0,0	100,0
Postazione computer per la clientela	42,0	58,0	0,0	100,0
Posta elettronica	84,0	16,0	0,0	100,0
Sito Internet - proprio dominio	80,0	20,0	0,0	100,0
Sito Internet assieme ad altri - portale	62,0	38,0	0,0	100,0
Prenotazioni on-line	60,0	40,0	0,0	100,0
Acquisto on-line	18,0	80,0	2,0	98,0

La minore propensione all'utilizzo ("poco" dichiarato per il 33,3%) conferma il dato precedente della scarsa dotazione di strumenti per effettuare acquisti on-line da parte dell'utenza. Le altre risposte confermano il dato aggregato.

<b>Se dispone, utilizza:</b>	<b>% Poco</b>	<b>% Abbastanza</b>	<b>% Molto</b>	<b>% N.d.</b>	<b>Totale</b>
Postazione computer per la clientela	9,5	47,6	33,3	9,5	100,0
Posta elettronica	7,1	14,3	73,8	4,8	100,0
Sito Internet - proprio dominio	2,5	37,5	52,5	7,5	100,0
Sito Internet assieme ad altri - portale	9,7	45,2	38,7	6,5	100,0
Prenotazioni on-line	10,0	46,7	40,0	3,3	100,0
Acquisto on-line	33,3	33,3	22,2	11,1	100,0

Nonostante la buona dotazione tecnologica, si rileva comunque che le strutture intervistate non dispongono in maggioranza di una **figura specifica** che si occupi solo o prevalentemente della gestione tecnologica dell'attività. Meno della metà di queste strutture, infatti, dispone di un addetto così dedicato.



### 3. L'INNOVAZIONE NEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

Altro argomento rilevato dall'indagine riguarda la verifica di elementi di ***diversificazione e personalizzazione dei servizi offerti*** rispetto alla propria clientela; le risposte erano di due tipi: da scegliere tra le varie voci in elenco e a risposta libera.

La propensione alla diversificazione e personalizzazione dei servizi offerti è stata dichiarata da quasi l'80% del campione e, nello specifico, di seguito la tabella riepilogativa delle risposte date.

<b>Personalizzazione servizi</b>	<b>Valori %</b>
collegamento Internet veloce in camera	38,0
nessun limite ora registrazione/partenza per la clientela	38,0
flessibilità orari pasti	36,0
disponibilità di menù alla carta	30,0
disponibilità menù specifici per bambini, persone con allergie, intolleranze e diabetici	28,0
trattamento all inclusive	26,0
possibilità disdette ultimo minuto	20,0
altro servizio	16,0

La personalizzazione dei servizi riguarda i diversi aspetti dell'offerta e della gestione alberghiera: una cosa è organizzare la cucina per realizzare una vera flessibilità dell'orario pasti (come dichiarato dal 36%) e offrire un menù alla carta e menù specifici (rispettivamente 30% e 28%), ed un'altra è l'adeguamento delle camere con un collegamento Internet, dichiarato parimenti dal 38%.

La presenza di queste diverse tipologie di risposta denota una propensione all'innovazione non focalizzata su un unico percorso o strumentazione ma spalmata su diverse attività dell'azienda e opportunità per la clientela.

Come "altro servizio", troviamo:

- bimbi gratis fino a 6 anni; specializzazione dei servizi di accoglienza e della struttura rivolta a famiglie con bambini oppure ad una clientela sportiva; disponibilità di pacchetti diversificati;
- inoltre: nuove o rinnovate sale meeting e disponibilità di tv satellitare.

Accanto all'elevata propensione ad innovare i servizi offerti, diversificando e personalizzando le proposte, emerge invece un dato che merita attenzione.

Ovvero il fatto che solo il 48% del campione abbia dichiarato di aver modificato sostanzialmente il carattere della proprie offerta per acquisire nuova clientela (sempre negli ultimi 3 anni). Ciò significa che vi è una maggiore propensione verso i mercati noti e di riferimento che nello sviluppo di nuovi clienti e mercati nuovi e/o emergenti.

Ciononostante, se l'imprenditore alberghiero porta comunque avanti un'innovazione della propria offerta (prevalentemente innovazione organizzativa, quindi), indipendentemente dalla motivazione originaria, si produce un risultato anche di mercato.

	MERCATO	INNOVAZIONE
-	Scarso orientamento ad acquisire nuovi clienti e mercati	Innovazione incrementale <b><i>inconsapevole</i></b>
+	Customer care (personalizzare e diversificare servizi su richiesta clientela)	Innovazione incrementale <b><i>volontaria</i></b>

( + ) Innovazione incrementale ***volontaria***: per andare incontro alle esigenze espresse o presunte della clientela, secondo quanto dichiarato dal campione intervistato, si determina una innovazione positiva poiché finalizzata al miglioramento dell'offerta ed alla soddisfazione della clientela.

( - ) Innovazione incrementale ***inconsapevole***. Si tratta di una indiretta capacità ad introdurre elementi di innovazione che, sebbene rivolti alla clientela *nota*, si rivelano utili anche ad acquisire nuove quote di mercato, indipendentemente dalla volontà di attuare una simile politica di innovazione di mercato.

Comunque, in relazione a questo 48% che si è espresso favorevolmente a modificare l'offerta per acquisire nuovi clienti, si riportano di seguito le risposte fornite.

Al primo posto <sup>(12)</sup>:

---

(12) Primo e secondo posto fanno riferimento all'ordine in cui gli intervistati avrebbero dovuto rispondere, dal momento che si trattava di risposte aperte con la richiesta di indicare massimo tre esempi di cose fatte per modificare il carattere dell'offerta e acquisire nuovi target di domanda e/o clienti da nuovi mercati.

### 3. L'INNOVAZIONE NEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

<b><i>TECNOLOGIE</i></b> adeguamento tecnologico - fitta presenza in rete - GDS per clientela internazionale - proposte e itinerari presentati e prenotabili direttamente sul sito - sviluppo della rete Internet e tecnologica interna all'albergo - DVD in camera
<b><i>MERCATO CONGRESSUALE</i></b> sviluppo mercato congressuale
<b><i>RISTORAZIONE</i></b> ampliamento offerte menù alla carta - cibi di prima qualità e certificati - corsi di cucina in hotel - disponibilità ristorante anche in giorno di chiusura ma solo per gruppi
<b><i>POLITICA DEI PREZZI</i></b> diminuzione dei prezzi - tariffe vantaggiose per le aziende - introduzione di tariffe promozionali - applicazione di ulteriori sconti per i tour operator
<b><i>STRUTTURA</i></b> ampliamento struttura - modifiche strutturali finalizzate ad una maggiore accoglienza e funzionalità - palestra e sauna
<b><i>OFFERTE</i></b> possibilità offerte last minute - offerta pacchetti vacanza, varie tipologie - pacchetti all inclusive - pacchetti comprensivi di volo low cost (per clientela danese)
<b><i>ESCURSIONI</i></b> organizzazione escursioni a tema - percorsi in mountain bike
<b><i>POLITICA COMMERCIALE</i></b> partecipazione a fiere scelte per acquisire nuovi mercati (Lussemburgo, Svizzera, Croazia) - potenziamento ufficio commerciale - servizi speciali per bambini - implementate sinergie con tour operator tedesco
<b><i>PROMOZIONE</i></b> pubblicità su riviste specializzate - pubblicità su tv regionali e locali - pubblicità su Internet - promozioni benessere
<b><i>ALTRO...</i></b> approfondimento delle lingue straniere

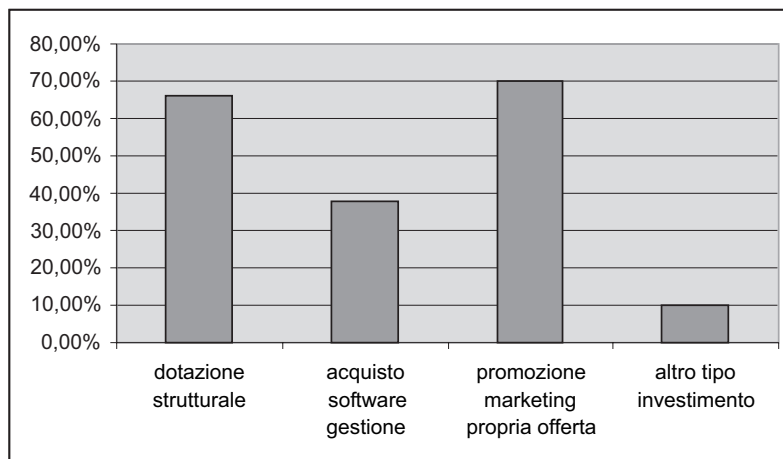
*al secondo posto:*

<b>TECNOLOGIE</b> prenotazione on-line - presenza su portali
<b>POLITICA COMMERCIALE</b> convenzioni aziendali
<b>OFFERTE</b> offerta pacchetti vacanza, varie tipologie e tematizzazioni

In relazione alla **propensione agli investimenti** il questionario ha previsto una sezione specifica, distinguendo tra dotazione strutturale e promozione e marketing.

<b>Tipo di investimento</b>	<b>Valore %</b>
dotazione strutturale	66,0
acquisto software gestione	38,0
promozione e marketing propria offerta	70,0
altro tipo investimento	10,0

Premesso che il questionario prevedeva la possibilità di dare più di una risposta, ciò che emerge è una decisa propensione ad investire in dotazioni strutturali da una parte e, dall'altra, rispetto ad attività di promozione e marketing.



Relativamente al 66% di risposte in merito alla affermazione di investire in “dotazione strutturale” è opportuno puntualizzare che non si possono definire i limiti dell’obbligatorietà per legge e il reale investimento volontario per innovazione.

Rispetto alla gestione dell’attività degli imprenditori alberghieri emerge che: il 43% circa appartiene a circuiti e consorzi, il 23% a club di prodotto e il 10% ha ottenuto dei marchi, mentre nessuno ha dichiarato di aver ottenuto una certificazione relativa a tutta o parte dell’attività. Infine si sottolinea che solo un 12% del campione intervistato ha dato più risposte.

L’aver ottenuto dei *marchi* è proprio di un numero molto ristretto di casi.

L’appartenenza ad un *Club di prodotto* denota sempre un particolare legame con la vocazione o specialità del territorio; per esempio, sono spesso citate le strade dei vini e dei sapori e le “organizzazioni” dove arte e territorio ne caratterizzano l’offerta.

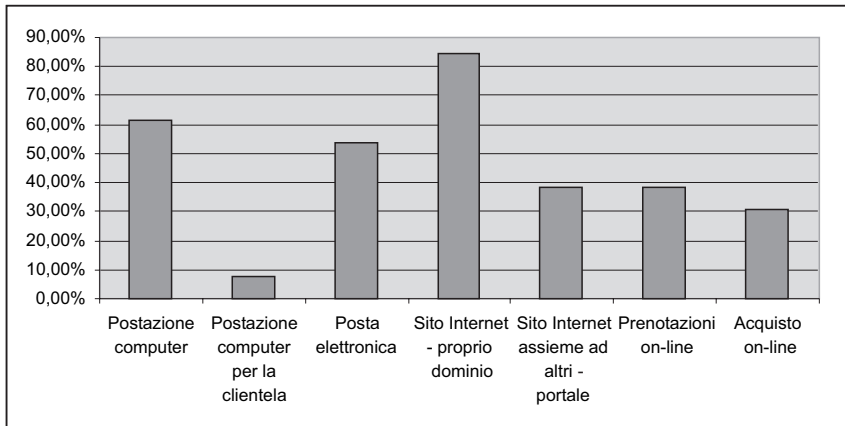
Infine, la metà del campione che appartiene a *circuiti e consorzi* definisce una appartenenza dove prevale l’elemento strutturale o organizzativo dell’attività, in coerenza con l’essere media, piccola o grande struttura.

### 3.3.7. Focus sui campeggi

Come già precisato, si ribadisce che i campeggi oggetto della presente indagine riflettono una esigua numerosità rispetto all’intero campione. Ne consegue che anche gli approfondimenti specifici del settore – in relazione ai dati medi dell’analisi – terranno conto di ciò.

<b>Strumenti tecnologici</b>	<b>% Sì</b>	<b>% No</b>
Postazione computer	61,5	38,5
Postazione computer per la clientela	7,7	76,9
Posta elettronica	53,8	38,5
Sito Internet - proprio dominio	84,6	15,4
Sito Internet assieme ad altri - portale	38,5	46,2
Prenotazioni on-line	38,5	46,2
Acquisto on-line	30,8	53,8

### Dotazione e utilizzo di strumenti tecnologici



In termini di dotazione ed utilizzo di strumenti tecnologici i campeggi mostrano una discreta capacità; unica voce poco considerata riguarda la postazione computer per la clientela.

Questo dato, in prima battuta evidentemente scontato, non lo è poi fino in fondo. Si consideri che oggi, in Emilia-Romagna particolarmente, tali strutture ricettive hanno maturato forti livelli di innovazione e di competitività e ciò che “tradizionalmente” sembrerebbe non essere in coerenza con l’offerta dei campeggi, in realtà è diventato parte integrante dei servizi e delle proposte di soggiorno di queste strutture <sup>(13)</sup>.

In riferimento alla domanda che specificava l’utilizzo delle diverse dotazioni, si riscontra un valore positivo, mancando o registrando poche affermazioni sulla voce “poco”.

Come per gli alberghi, anche i campeggi oggetto dell’indagine dichiarano in prevalenza di non avere una persona/personale dedicato alla gestione tecnologica dell’attività. Ma, diversamente dagli alberghi, tale figura ha un valore sulla redditività aziendale di minore importanza; essendo ben altre le tipologie di innovazioni tecnologiche di cui queste strutture necessitano.

(13) Un esempio, oggi praticamente unico e che verrà riportato nel dettaglio nella sezione “case history” di questo lavoro, riguarda la presenza di un’offerta anche di tipo termale all’interno della struttura campeggio stessa. Ciò rappresenta un’evidente innovazione di prodotto (con relativo orientamento verso specifici nuovi segmenti di domanda).

### 3. L'INNOVAZIONE NEL TURISMO IN EMILIA-ROMAGNA

In riferimento alla personalizzazione e diversificazione dei servizi, le risposte fornite evidenziano una propensione positiva nei confronti degli ospiti che si traduce in servizi legati ai diversi aspetti dell'accoglienza e del soggiorno.

In particolare, tra quanti hanno dichiarato di aver personalizzato e diversificato negli ultimi 3 anni i propri servizi, le principali voci dichiarate sono di seguito riportate.

<b>Personalizzazione e diversificazione servizi</b>	<b>Val. %</b>
Flessibilità orari esercizi interni alla struttura	53,8
Flessibilità orari ingresso/uscita	46,2
Servizi speciali per portatori di handicap, bambini, persone con esigenze particolari (non obbligatori per legge)	30,8
All inclusive (alloggio e servizi vacanza)	23,1
Mezzi a disposizione della clientela per spostamenti	23,1
Altro servizio	23,1

Tra le voci "altro servizio" si segnala:

– Casemobili; convenzioni per utilizzo spiaggia; attività e guide escursionistiche; potenziamento e particolare attenzione ai servizi per bambini.

La personalizzazione e la diversificazione dei servizi si accompagnano in buona misura anche ad una tendenza a modificare il carattere della propria offerta (sempre negli ultimi 3 anni) <sup>(14)</sup>.

Infine, anche per i campeggi dell'Emilia-Romagna, emerge una buona propensione ad investire in:

---

(14) Si consideri comunque che da un anno è in vigore il regolamento di attuazione per i campeggi e villaggi turistici (ex L. 16/2004 Testo Unico sulla ricettività alberghiera ed extralberghiera: tre anni è il tempo per adeguarsi a quanto stabilito dal suddetto regolamento). La necessità di un adeguamento normativo è stata sollecitata dai gestori/titolari dei campeggi poiché negli anni è cambiato notevolmente il profilo degli ospiti e il modo di fare vacanza nel campeggio. Si è quindi avanzata l'esigenza di una riforma per concretizzare, partendo dalla normativa, i bisogni di un turismo che si è evoluto, meno legato "alla tenda" ma fidelizzato comunque al soggiorno in campeggio e villaggio turistico.

- dotazione strutturale 69,2%;
- promozione e marketing 46,2%.

In merito alla gestione dell'attività, questo è ciò che è emerso dal nostro campione:

- le **certificazioni** sono di carattere ambientale e riferibili al pacchetto delle norme ISO;
- l'**appartenenza a circuiti** è anche di tipo internazionale, così come anche i marchi ottenuti rappresentano garanzie valide anche per una clientela non solo italiana.

### 3.4. L'innovazione nel turismo in Emilia-Romagna

*Vocazione ad innovare o innovare per vocazione?*

Con questo gioco di parole e un interrogativo un po' retorico è subito evidente che l'innovazione per il sistema turistico dell'Emilia-Romagna è un concetto ampiamente noto.

In Emilia-Romagna, nel turismo, si fa innovazione. La regione stessa, con le sue località, i prodotti turistici, la sua capacità di organizzazione, è una case history di per sé e rappresenta comunque un'esperienza, una realtà, nonché un bacino da cui è possibile attingere numerose e differenti esperienze innovative.

L'imprenditoria emiliano-romagnola infatti ha acquisito un'abitudine all'innovazione che riassume contemporaneamente:

- ✓ sia il concetto di innovazione per necessità;
- ✓ sia il concetto di innovazione come capacità di leadership e anticipazione delle tendenze del mercato <sup>(15)</sup>.

In entrambi i casi l'innovazione è lo strumento per migliorare le proprie performance e guardare al turismo con occhi proiettati in avanti.

In dottrina si è soliti dire che per i *territori dipendenti dal turismo* è fondamentale la ricerca continua all'innovazione dei servizi che offrono. Nel caso dell'Emilia-Romagna si trova l'applicazione di questo concetto, dal momento che si tratta di una realtà con un turismo così "avanzato" che innovare è inevitabile e diventa così sia necessità e bisogno che conferma della propria leadership. Questo discorso è tanto più valido quando si riferisca alle destinazioni regionali particolarmente dipendenti dalle attività turistiche, siano esse dirette che indirette.

---

(15) Vedi paragrafo "Da dove nasce il bisogno di innovare".



Sintetizzando in una parola, si può tranquillamente parlare di una regione **“incubatore” di innovazione**.

Se si guarda al prodotto **riviera** gli esempi da citare sono numerosi e non si sbaglia affatto riferendola ad una vera e propria case history nel panorama di offerta ed organizzazione del sistema balneare italiano, e non solo.

Operatori del turismo ed imprenditoria hanno saputo anticipare mode e modi di fruire la spiaggia, identificare – e qualche volta far nascere – nuovi bisogni, riconoscere sia nicchie di utenti privilegiati che una più ampia ma segmentata domanda e dare loro opportunità sempre diverse e, appunto, innovative.

Indipendentemente da discorsi legati all’altalena di cifre di arrivi e di presenze, con lo scopo di valutare quantitativamente la crescita o la diminuzione della clientela, il prodotto costa è in continua evoluzione (e fa costante innovazione) da diversi decenni. Innovazione che si traduce non solo in un’offerta limitata alla costa ma che si esprime anche attraverso la capacità di coinvolgere ed interessare sempre più l’entroterra.

Se si parla, poi, di un altro prodotto regionale – le **terme** – è subito evidente che ci si trova di fronte ad un sistema termale: il *“circuito termale dell’Emilia-Romagna”*. Le terme emiliano-romagnole, dopo la crisi del termalismo tradizionale, si sono distinte per essere state tra le prime (accanto a pochissime altre realtà italiane) <sup>(16)</sup> ad innovarsi e fare enormi cambiamenti: di prodotto, di mercato (clientela), di servizio (beauty, wellness, pacchetto di un giorno - fine settimana, ecc.), di fruizione in genere.

Questa dimostrata capacità di rinnovarsi e riproporsi sul mercato, specie in un momento di reale difficoltà quale è stata la crisi successiva alle restrizioni da parte, soprattutto, di tre Leggi Finanziarie consecutive <sup>(17)</sup> (1991, 1993 e 1994), è stata gestita e portata avanti con

---

(16) Abano Terme, Ischia, Saturnia e altri centri termali, anche minori, della Toscana.

(17) Con la L. 412/1991 *“Disposizioni in materia finanziaria”* si è chiusa definitivamente una modalità di intendere il soggiorno termale – cioè a totale o comunque principale carico del Servizio Sanitario Nazionale – e si è disposto un sostanziale contributo anche da parte del curando. Con le successive due finanziarie, del 1993 e del 1994, si è smesso di intendere il termalismo come cura e terapia e si è invece iniziato a parlare di vacanza termale, turisti termali e non più curandi, e di tutto ciò che oggi è riferibile all’offerta termale. Questo passaggio non è stato facile e molte sono le attività termali, le aziende e le strutture ricettive della località termale che ne sono state fortemente penalizzate. Chi invece ha saputo rinnovarsi, trasformarsi ed innovare prodotto, organizzazione e mercato ha saputo reagire alla crisi.

eccezionali capacità di riposizionamento e di riconversione delle offerte. I risultati ottenuti fanno sì che ancora oggi sia in corso una costante attività per offrire nuovi prodotti, nuove opportunità di soggiorno e percorsi innovativi che interessano tanto le idee, che i servizi e l'organizzazione.

La **montagna** dell'Emilia-Romagna, oggi assunta a pieno titolo come prodotto Appennino, la si riporta in questi esempi poiché ha conquistato negli anni un proprio posizionamento sul mercato e ha saputo rivolgersi anche a nuove tipologie di domanda – giovani, sportivi, amanti dell'enogastronomia – che vanno ad aggiungersi a quelle più tradizionali.

Il prodotto Appennino, nella sua “fisionomia” attuale, è certamente giovane; frutto, infatti, di una strategia di innovazione e “svecchiamento” dell'offerta che è stata possibile attuare anche grazie alla collaborazione tra sostegno pubblico ed iniziativa privata.

Innovare per competere, nel caso specifico della montagna emiliano-romagnola, ha seguito la strada di un'elevata diversificazione delle offerte: sia rispetto a turismi tradizionali o emergenti, che verso specificità di nicchia.

Il prodotto turistico **città d'arte** ha una sua importante identità e capacità di offerta.

Si è saputo sviluppare, infatti, anche in direzione del segmento business ed affari. In questo senso, si può tranquillamente parlare di un prodotto che offre antico e moderno, ovvero capace di unire la *tradizione* – intesa come arte, cultura e storia – ad un sistema di offerta tra i primi sul mercato in termini di competitività e di qualità (dei servizi e delle strutture).

Le città d'arte, sia le “principali” che le c.d. “minori”, possono oggi vantare il *primato dell'innovazione* come:

- destinazioni turistiche che utilizzano strumenti legati alla tecnologia;
- capacità o volontà del sistema di organizzarsi;
- capacità o volontà del sistema di portare avanti politiche di mercato.

Tutto ciò proponendo offerte strutturate di pacchetti in cui gli elementi appena citati sono tutti presenti.

Di seguito si riportano alcuni esempi presenti in Emilia-Romagna di come:

- amministrazione pubblica;
- privati singolarmente e gruppi di privati;
- pubblico e privato;
- stimolino e favoriscano percorsi di innovazione.

### **3.4.1. L'innovazione pubblico-privati: esempi regionali**

*Lo sviluppo delle aree turistiche, di qualunque natura esse siano, deve scaturire dalla cooperazione tra il settore pubblico e quello privato*<sup>(18)</sup>.

Si riportano due esempi di collaborazione tra amministrazione pubblica e soggetti privati. Entrambi gli esempi hanno quale ambito di co-partecipazione il miglioramento dell'offerta locale attraverso una dotazione di servizi (parcheggi) orientati tanto alla clientela turistica che al *primo cliente/utente* di ogni territorio, ovvero il residente.

In questo primo caso, le esigenze maturate vedono:

- da una parte gli albergatori che manifestano la necessità di destinare lo spazio – interno ed esterno – attorno alla propria struttura a tutta una serie di servizi utili alla clientela (raramente coincidenti con la dotazione di parcheggi) e, al tempo stesso, la richiesta costante di maggiori spazi parcheggio poiché gli attuali sono pochi e limitati;
- dall'altra l'amministrazione comunale che ha la volontà – nonché vera e propria necessità – di decongestionare il traffico e la viabilità.

Risulta evidente che rispetto a un medesimo problema si riscontrano difficoltà sia per l'ente pubblico che per i privati. Insieme attivano una sponsorizzazione pubblico-privato (tra Comune di Bellaria e locale Associazione Albergatori) e, attraverso questo strumento, l'Amministrazione comunale può affidare una concessione (durata di 30 anni) di un terreno di sua proprietà ad un gruppo di soggetti terzi privati che dovranno occuparsi della realizzazione fisica di un parcheggio a raso sull'area in questione e della conseguente gestione del parcheggio.

Il Comune stipula due contratti: con un consorzio composto da 36 soggetti privati (tutti albergatori) per la realizzazione fisica dell'opera e con AIA Servizi per la gestione del parcheggio<sup>(19)</sup>.

Dal punto di vista finanziario, per la realizzazione strutturale del parcheggio, ciascun consorziato ha acceso un mutuo così da costituire una cassa del consorzio prima dell'inizio dei lavori di costruzione; il parcheggio è stato pagato prima della sua realizzazione.

La gestione del parcheggio non è un'attività a scopo di lucro per

---

(18) Jean-François Omnes (Vice Capo dell'Unità Turismo della DG Imprese e Industria della Commissione europea).

(19) Il servizio di assistenza ai clienti (che consiste nella custodia delle autovetture, nel controllo dell'area di sosta e nella gestione delle emergenze) viene appaltato da AIA Servizi ad una cooperativa esterna.

cui gli utili vengono reinvestiti sulla struttura oppure spalmati sugli alberghi consorziati. Ne consegue che, in quanto attività non a scopo di lucro, il costo del parcheggio deve essere compreso nel costo del pernottamento.

Innovazioni tecnologiche del parcheggio: teleassistenza, video sorveglianza, allarmi e telecontrollo mediante connessione ad Internet (l'albergatore o il cliente connettendosi ad Internet possono controllare la propria macchina dall'albergo o da casa digitando una password personale).

AIA Servizi ha stipulato un concordato con l'Amministrazione comunale che prevede la possibilità di affittare il parcheggio per eventi particolari organizzati dal Comune oppure da privati.

Si evidenzia un tipico caso di **sussidiarietà orizzontale** poiché il Comune di Bellaria ha trasferito una sua competenza (costruzione e gestione di parcheggi) ad una aggregazione di soggetti privati che si organizza ed opera autonomamente.

L'esempio ora riportato è operativo da circa 10 anni; di seguito se ne illustra un altro attualmente in fase di realizzazione ma che rappresenta comunque (almeno nelle linee guida progettuali e negli intenti) un percorso pubblico-privato finalizzato al miglioramento di un'area urbana.

Queste le esigenze alla base della proposta di costruire un parcheggio sotterraneo adiacente al lungomare di Riccione:

- di tipo funzionale, perché sia gli albergatori che i residenti adiacenti all'area manifestano il bisogno di avere posti auto nei pressi delle proprie abitazioni o strutture (ora non presenti, almeno in sufficienza);

- di tipo estetico, perché un parcheggio interrato consentirebbe di investire sull'arredo urbano del lungomare, eventualmente consentendo il prolungamento dei giardini alberghieri oppure realizzando piste ciclabili e aree pedonali attrezzate e curate.

*Project Financing* per la costruzione del parcheggio sotterraneo ha seguito queste fasi:

- una ricerca di mercato per individuare le imprese alberghiere disposte ad acquistare un posto-auto;

- la richiesta al Comune di Riccione di indire un bando per la concessione del tratto di lungomare in questione;

- l'aggiudicazione del bando da parte di un'impresa locale che ha ottenuto la concessione dell'area in questione per un periodo di 90 anni. Tale impresa è responsabile della realizzazione fisica dell'opera, della sua gestione (che potrà essere anche concessa a soggetti terzi) e della vendita dei posti auto.

Aspetti innovativi:

Innovazione strutturale perché si tratta di realizzare un piano interrato della profondità di 7/8 metri sotto il livello del mare (impermeabilizzazione e stabilizzazione della struttura);

Estetica e di arredo urbano in superficie (il costo del posto auto comprende anche le spese relative all'arredo urbano): in questo modo il Comune ha un ritorno non solo finanziario ma anche in termini di arredo urbano;

Sicurezza data dalla dotazione tecnologica di cui è fornito il parcheggio: telecontrollo, video-sorveglianza, automatizzazione degli impianti.

### 3.4.2. *L'innovazione dei privati: esempi regionali*

Si riportano di seguito alcuni esempi che, come ampiamente e più volte sottolineato, rappresentano solo una minima parte delle casistiche utili a comprendere lo stato dell'innovazione in regione o, comunque, di come specifici modi dell'offerta e dell'organizzazione di tale offerta siano ampiamente rappresentati in Emilia-Romagna.

- *Gruppi di privati*

**Innovazione organizzativa** con risultati anche sul mercato e utilizzo di innovazione tecnologica applicata ai trasporti.

L'esigenza da cui nasce l'esperienza di *Riviera di Rimini Promotion* è quella di incentivare l'incoming turistico verso il territorio della Provincia di Rimini (in particolare rispetto al bacino tedesco e svizzero) e con un'ulteriore finalità che riguarda la volontà di destagionalizzare il turismo.

Per incrementare il flusso di turisti sul territorio, le Associazioni degli Albergatori (AIA) della Provincia di Rimini hanno deciso di aggregarsi in un consorzio per avviare una operazione commerciale innovativa con alcune tra le più importanti compagnie aeree low-cost europee e volta ad attivare una serie di nuovi voli charter sull'Aeroporto "Federico Fellini" di Rimini.

Sono infatti anche gli stessi operatori del consorzio ad essere i protagonisti dello sviluppo turistico riminese attraverso l'individuazione di aree turistiche rilevanti che necessitano di collegamenti aerei.

L'operazione consiste nell'acquisto da parte degli albergatori di 6.000 biglietti aerei che equivalgono a metà aeroplano pieno, il resto dovrà essere venduto dalla compagnia e dalle agenzie.

Si può in questo modo offrire un pacchetto turistico all inclusive che comprende il biglietto, il pernottamento ed il transfert aeroporto-albergo.

Le prime tratte aeree attivate riguardano il tradizionale bacino turistico della Germania (Monaco di Baviera e Colonia/Bonn) e la Svizzera (Zurigo), che si è dimostrata una scommessa vincente per il turismo riminese. Per il 2007 l'obiettivo è quello di aprire nuovi voli da altre città tedesche (Berlino, Stoccarda, Hannover e Dusseldorf) e da altri – alcuni dei quali più tradizionali – bacini europei.

*Riviera di Rimini Promotion* si sta dimostrando uno strumento vincente per lo sviluppo del territorio: da una parte ha risposto all'esigenza dell'amministrazione provinciale contribuendo sensibilmente ad aumentare il numero di turisti sul territorio; dall'altra ha incentivato la partecipazione diretta degli operatori turistici nella programmazione dello scalo aeroportuale favorendo il suo rilancio a livello internazionale (oggi *Riviera di Rimini Promotion* è socio di Aeradria, la società che gestisce l'aeroporto di Rimini).

Altro esempio di **innovazione organizzativa** è mutuabile da un recente accordo raggiunto da otto titolari di stabilimenti balneari di Cesenatico, confinanti l'uno con l'altro.

Questi bagnini si sono associati per migliorare l'offerta attraverso una gestione integrata dei servizi di spiaggia (ad eccezione del servizio bar).

I turisti possono scegliere in quale degli otto stabilimenti noleggiare ombrelloni e lettini; alcuni servizi e l'animazione sono comuni, in tal modo, non offrendo tutti in contemporanea lo stesso servizio è possibile organizzare la spiaggia con nuovi spazi, attività e strutture non ripetitive.

La prenotazione (lettini ed ombrelloni) è centralizzata, presso tre punti informativi attraverso un sistema wireless e tale è anche il pagamento che, in questo caso, sebbene da una parte rappresenti un'innovazione rispetto al rapporto con la titolarità, al tempo stesso determina anche una spersonalizzazione del medesimo rapporto. È il tipico caso in cui innovare non porta solo vantaggi, ovvero ne arreca da una parte e toglie "tradizione" ed abitudini dall'altra.

- *Singoli privati*

Continuando con gli esempi, se ne riporta uno davvero unico nel suo genere: un **campeggio con impianto termale**. In questo senso si può parlare di innovazione di mercato, che coinvolge forti elementi di innovazione organizzativa.

Da un punto di vista tecnico si tratta di una struttura unica che

comprende al suo interno un campeggio di alta qualità <sup>(20)</sup> ed un impianto termale.

Camping ed impianto termale sono ricompresi nella medesima struttura anche se con due gestioni differenti così da permettere l'ingresso alle terme anche a soggetti esterni, vale a dire alle persone che non sono alloggiate presso il campeggio.

Prima è stato costruito il campeggio, poi si è deciso di scavare per portare in superficie acqua che poteva essere sfruttata per le sue particolari proprietà termali.

Si tratta di uno stabilimento termale a tutti gli effetti con 10 dipendenti.

Le proprietà organolettiche dell'acqua permettono di effettuare trattamenti termali e benessere.

La costruzione dell'impianto non deriva da particolari esigenze degli operatori (come per i casi precedenti) ma semplicemente dal fatto che si è deciso di sfruttare le particolari proprietà dell'acqua contenuta nella falda acquifera.

**Crescita dei piccoli nuclei dei gestori.** Si tratta di un "fenomeno" non recente ma oggi particolarmente presente su alcune località del territorio regionale e che si distingue come innovazione organizzativa.

Si tratta di un sistema a rete di piccole e medie imprese ricettive, facenti capo ad un'unica titolarità. Sia in termini di capacità di offerta sul mercato (4 o 5 hotel), sia in termini di organizzazione stessa delle strutture e dell'offerta, si presentano molto diversi dalla logica delle grandi catene alberghiere.

Sotto il profilo degli elementi di innovazione a base di questi "nuclei di gestori" si rileva quanto segue.

– Innovazione organizzativa, in termini di ottimizzazione della formazione e della destinazione della forza lavoro. Ciò si traduce in una facile mobilità del lavoratore da una struttura all'altra in caso di necessità e, parimenti, in un unico percorso formativo.

Sempre in ambito organizzativo, si produce un'elevata concentrazione di economia di scala in ogni singolo aspetto della gestione caratteristica.

– Innovazione di mercato, poiché la disponibilità ricettiva è trasversale a più strutture e, così, il cliente può trovare un maggior numero di opportunità e soluzioni di alloggio.

Si conclude questa breve disamina su esempi di privati che hanno

---

(20) Il Tahiti (Lido della Nazioni - FE) è uno dei due campeggi europei con il requisito di "categoria maggiore".

intrapreso percorsi di innovazione, riportando un esempio particolarmente significativo di innovazione di mercato-prodotto dato da un unico titolare che ha rilevato tre stabilimenti balneari vicini tra loro e, in controtendenza con il concetto di accorpamento, ha diversificato e specializzato l'offerta rispetto a ciascuno stabilimento.

### **3.4.3. *L'amministrazione pubblica: esempi regionali***

Restando in ambito regionale, e procedendo ad un ***approfondimento solo di tipo normativo***, si può rilevare che anche in questo senso, quindi non solo in riferimento all'imprenditoria e ai pubblici amministratori, si può parlare di innovazione.

L'innovazione riferita alla legislazione (regionale) trova due interpretazioni.

✓ Nella prima, meno frequente, è lo stesso testo normativo ed i suoi dettami ad indicare e/o imporre un percorso, intervento o azione di tipo innovativo. Quindi è la norma stessa ad *“introdurre l'innovazione”*.

✓ Nell'altra, invece, la legislazione recepisce e interviene così a normare un orientamento, una necessità o una trasformazione in atto ma che non ha ancora una sua disciplina. In questo caso gli esempi, riferiti alla legislazione regionale, sono numerosi: Agenzie di viaggio, Campeggi e villaggi turistici, L. 7/1998 di promo-commercializzazione, ed altre che di seguito verranno sinteticamente illustrate.

L'Emilia-Romagna non dispone di un Testo Unico di leggi in materia di turismo, eccezione fatta per la legge sulla ricettività alberghiera ed extralberghiera, con i regolamenti di attuazione già emanati per i campeggi e villaggi turistici e per i bed and breakfast, ma ancora indietro rispetto alle strutture alberghiere.

Ciononostante si può comunque parlare di una Regione in cui l'innovazione di mercato, di prodotto ed organizzativa è passata (perché determinata o recepita) anche attraverso lo strumento legislativo, sia prima della Legge Quadro Nazionale sul turismo (L. 135/2001), sia negli ultimi anni, proprio sulla spinta di tale legge.

**L.R. n. 7 del 31/03/2003** *“Disciplina delle attività di produzione, organizzazione e vendita viaggi, soggiorni e servizi turistici. Abrogazione della L.R. 26/07/1997, n. 23 (Disciplina della attività delle agenzie di viaggio e turismo)”*

⇒ Organizzazione viaggi e servizi turistici. Agenzie di viaggio.

Principali elementi di innovazione rispetto al passato:



istituzione dell'elenco delle "*Agenzie sicure*" (vi fanno parte quelle che possono garantire alto livello di organizzazione e sicurezza dei servizi)<sup>(21)</sup>. Istituzione del *Fondo di garanzia* danni per i clienti delle agenzie iscritte in elenco. Le modalità per l'esercizio dell'attività delle agenzie di viaggio sono state semplificate rispetto alla normativa precedente. Le agenzie di viaggio possono svolgere una serie di attività accessorie, tra le quali quelle di organizzazione di congressi, convegni e fiere.

**L.R. n. 7 del 04/03/1998** "*Organizzazione turistica regionale – Interventi per la promozione e commercializzazione turistica – Abrogazione della L.R. 5/12/1996, n. 47 e 20/05/1994, n. 22 della L.R. 25/10/1993, n. 35 e parziale abrogazione della L.R. 09/08/1993, n. 28*"

⇒ Soggetti dell'organizzazione turistica regionale. Promo-commercializzazione

Si tratta di una normativa con forti elementi di innovazione.

Questi i **nuovi principi e le metodologie introdotti**:

principio della concertazione; principio della stretta connessione delle iniziative promozionali con il prodotto commercializzato; principio del cofinanziamento; principio del premiare la capacità di aggregazione e di cooperazione fra le imprese turistiche private; creazione di un sistema turistico integrato fra pubblico e privato superando la logica della distribuzione delle risorse su base territoriale, geografica o amministrativa ma ponendo al centro dell'intervento regionale il prodotto turistico; creazione della rete integrata prevista per lo sviluppo del nuovo sistema informativo turistico regionale.

**Nuovi soggetti istituiti:**

Agenzia Regionale per il turismo – APT Servizi srl – Unioni di prodotto, che rappresentano i quattro prodotti strategici del turismo regionale: costa, Appennino, terme, città d'arte/cultura/affari.

**L.R. n. 40 del 23/12/2002** "*Incentivi per lo sviluppo e la qualificazione dell'offerta turistica regionale. Abrogazione della L.R. 11/01/1993, n. 3 (Disciplina dell'offerta turistica della regione Emilia-Romagna. Programmazione e finanziamento degli interventi. Abrogazione della L.R. 6/07/1984, n. 38*"

⇒ Sviluppo dell'offerta turistica e riqualificazione delle imprese turistiche

---

(21) Le modalità di accesso e di gestione dell'elenco sono stabilite da delibera di giunta regionale n. 2238 del 10 novembre 2003 "Determinazione delle modalità di accesso e di gestione dell'elenco – Agenzie Sicure in Emilia-Romagna –".

È la prima volta che in una legge sul turismo vengono *chiaramente indicate l'innovazione e l'innovazione tecnologica*. Quest'ultima non è da intendere come acquisto di hardware bensì come spinta ad usare la tecnologia ed attuare un adeguamento tecnologico dell'offerta e dell'organizzazione.

La legge prevede diverse linee di finanziamento:

– Contributi per incrementare la produttività delle aziende ricettive, turistico-ricreative e per il turismo montano ed il termalismo – Imprese (gli interventi potranno riguardare anche le certificazioni di qualità, i sistemi informativi ed il commercio elettronico) – Interventi a sostegno delle attività ricettive e turistico-ricreative – Soggetti pubblici ed organismi a carattere non commerciale (contributi per migliorare la qualità urbana e ambientale delle località turistiche) – Progetti finalizzati e **progetti innovativi** – Contributi a favore di Consorzi Fidi e Cooperative di Garanzia fra operatori nel settore del turismo per interventi di ristrutturazione e riqualificazione di imprese turistiche e stabilimenti termali.

**L.R. n. 16 del 28/07/2004** “*Disciplina delle strutture ricettive dirette all'ospitalità*”

⇒ **Testo unico** sul ricettivo. Strutture alberghiere ed extralberghiere.

L.R. 9/2002 “*Disciplina dell'esercizio delle funzioni amministrative in materia di demanio marittimo e di zone di mare territoriale*”.

L.R. 8/2001 “*Modifiche alla L.R. 4/2000 recante norme per la disciplina delle attività turistiche di accompagnamento*”.

### **3.4.4. Conclusioni**

Giunti al termine di questo percorso di analisi e di approfondimento sulle tematiche dell'innovazione applicata al turismo, si procederà di seguito a riportare alcune considerazioni utili a tracciare un primo bilancio dello stato dell'innovazione nella regione Emilia-Romagna.

Allo stesso tempo, al di là di giudizi sull'opportunità o sulla criticità di quanto e come si faccia innovazione nel turismo, si metteranno in evidenza anche interventi ed azioni utili ad un sistema turistico “adulto” (ma non “maturo”) che intende continuare sulla strada della crescita e della capacità competitiva.

Nel corso del presente lavoro si è più volte fatto riferimento alla “**cultura dell’innovazione**” e si è anche sottolineato che tale elemento non manca nella nostra regione. Ciononostante non si può generalizzare, neanche negli aspetti positivi, e compito di chi scrive è anche quello di osservare sotto la lente di ingrandimento quelle realtà o modi di pensare che fanno riferimento ad altre culture più conservatrici.

Non è infatti infrequente imbattersi nella cultura:

- dell’impossibile e del “qui non funzionerà”;
- del non cambiamento, in quanto si è perfettamente adeguati al mercato;
- del fare ogni giorno le stesse cose, presumendo di fare cose diverse.

Queste visioni delle cose, sia in negativo che attingendo ad un ottimismo di maniera, fanno capo alla stessa cultura e producono l’unico effetto di mantenere lo *status quo*. Lo sfruttamento di rendite di posizione è sempre pericoloso, lo è per il singolo in prima istanza, ma il rischio vero è di estenderlo anche al sistema; lasciando che l’immobilismo freni totalmente qualsiasi slancio di imprenditorialità e di capacità ad innovare.

In questo contesto, che comunque non è avulso da alcuni contesti regionali, la vera innovazione passa attraverso la *capacità di tornare e decidere*.

In primo luogo occorre riconoscere da parte di tutti i soggetti economici, territoriali e istituzionali che al tema dell’innovazione nel turismo venga dato un ruolo centrale; che non significa arricchire ogni discorso sul turismo con il termine innovazione. Significa, invece, comprendere davvero che il turismo è la ricchezza di uno specifico territorio, che diversamente dall’industria non lo si può delocalizzare né decentrare.

Minore sarà l’attenzione verso le attività e l’“*industria*” turistica, maggiore sarà l’impoverimento del valore del territorio.

Nell’ambito di questa relazione tra *soggetti e territorio*, la centralità deve essere espressa e garantita da:

- indirizzi politici e di supporto;
- strumenti finanziari;
- opportunità di sviluppo in accordi, sinergie, co-partecipazioni.

Si sono tenute sempre in evidenza l’importanza e le implicazioni legate alle tre variabili dell’innovazione nel turismo: tecnologia, organizzazione e mercato.

In questa parte conclusiva si intende, però, sottolineare in maniera ancora più incisiva come una vera e profonda innovazione possa nascere e sopravvivere alla competitività del mercato solo attraverso il corretto utilizzo – effettivo e strategico – di tutte e tre le variabili.

Si consideri che:

– l’innovazione tecnologica è legata ad elementi strutturali associati alla capacità di acquisire e utilizzare tali tecnologie. Questa capacità, come si è detto, non è affatto scontata ma va sollecitata e indirizzata, anche attraverso forme di collaborazione con il “privato” in senso ampio, ovvero agenzie formative, scuole, enti locali, ecc.;

– l’innovazione di mercato nasce da un’idea imprenditoriale, anche del singolo, ma può diffondersi e svilupparsi diversamente a seconda dei diversi contesti sociali ed imprenditoriali, da una parte, e dalle sollecitazioni e consensi della domanda, dall’altra. Quest’ultima, infatti, è la leva determinante, nonché protagonista e destinatario dell’innovazione di mercato;

– l’innovazione organizzativa, infine, per essere davvero efficace e produrre effetti sensibili e capaci anche di interessare mercato e tecnologie deve presentarsi come un percorso dove sia chiaro che il coinvolgimento pubblico-privato è fondamentale.

Entrambe le parti devono essere in grado di innovare attraverso due precise modalità, che sono:

– capacità di fare scelte coraggiose ed introdurre, così, elementi nuovi che siano competitivi e distintivi;

– innovare come capacità di valorizzare ciò che si ha: territorio, valori, tradizione; l’innovare come elemento strettamente culturale dell’offerta.

Il concetto del fare sistema tra pubblico e privati diviene qui importante perché significa consapevolezza di agire assieme dal momento che interventi di innovazione strutturale richiedono l’attivazione di investimenti e l’incentivo per le imprese che li fanno. Le imprese contribuiscono per ciò che è di loro competenza (rischio imprenditoriale e di capitale), il pubblico attraverso policy di governo e strumenti di finanziamento e/o altri interventi di supporto.

Nel corso del presente lavoro, accanto alle diverse definizioni di innovazione nel turismo e parallelamente a specifici argomenti ed approfondimenti in merito, si è scelto frequentemente di procedere a delle esemplificazioni finalizzate alla migliore comprensione di quanto si andava ad affermare.

Qualche idea “operativa”:

➤ diversamente da una volta, oggi la logistica, ed in particolare quella delle persone, è una parte integrante del prodotto turistico: sia quella di collegamento con la destinazione che all’interno della medesima. Si può quindi affermare che l’innovazione organizzativa nel turismo è anche quella di riuscire a recepire questo allargamento dell’offerta all’interno dei pacchetti turistici.

Puntare quindi sull'organizzazione della vacanza comprensiva anche dell'organizzazione del viaggio e non solo del soggiorno. Includere così nelle proposte anche i vettori, esempio “ fly e drive” o, comunque, pacchetti completi anche delle variabili “trasporti”.

✚ Lo sviluppo delle aree turistiche nasce da una cooperazione che porta il privato a contribuire nella misura dello sviluppo e dotazione dei servizi e delle strutture di accoglienza, ed il pubblico a gestire il territorio. Pubblico e privato concorrono così insieme a sviluppare la capacità di attrazione della destinazione o a consolidarne il posizionamento.

Gli strumenti dell'innovazione, rispetto a questa sinergia pubblico-privati, devono comprendere interventi e scelte che:

- da parte pubblica garantiscano un elevato standard di sicurezza, infrastrutture adeguate, strade accessibili, ferrovie e trasporti in genere;
- dalla concertazione pubblico-privati, invece, la definizione di *Piani* che interessino l'ambiente, le aree di rilevanza turistica (esempio la spiaggia) e, comunque, quale che sia la specificità dell'intervento occorre agire nel rispetto di una “*Cultura del governo del territorio*”.

✚ Importante, inoltre, è definire e mettere a sistema una rete territoriale regionale, la destinazione Emilia-Romagna, comprensiva e caratterizzata dalle sue tante località turistiche e da diversi prodotti. Ciò è possibile:

- attraverso l'utilizzo di specifici interventi infrastrutturali, legati in particolare alla mobilità e alla possibilità di fruire facilmente delle diverse destinazioni;

- servendosi di uno specifico know-how tecnologico: prenotazioni, sistema informativo e di simulazione dei luoghi, ecc.;

- innovando anche negli strumenti di promozione e di comunicazione al fine di raggiungere nuovi mercati e acquisire quote maggiori di clientela straniera.

ISCOM GROUP

## **4. La ristorazione in Emilia-Romagna fra tradizione ed innovazione: uno strumento di promozione e sviluppo turistico del territorio**

a cura del *Centro Studi Turistici*

### ***Introduzione***

Nella veloce trasformazione della società italiana molte tradizioni sembravano dissolversi nel fenomeno di omologazione dei comportamenti di consumo. Fortunatamente negli ultimi anni sono emersi segnali di cambiamento nei comportamenti omogenei, rafforzando la convinzione che la conoscenza e la valorizzazione delle tradizioni possono tradursi in arricchimento della proprie identità.

Fra i nuovi valori che in questi anni si sono prepotentemente affermati, le problematiche ambientali e la sensibilità verso tutto ciò che attiene alla natura sembrano aver acquisito una loro priorità in ampi segmenti di mercato. Inoltre, appare sempre più evidente che le nuove consapevolezze siano ormai in grado di esercitare una marcata influenza nella memoria dei consumatori e nell'associazione prodotto-territorio.

Il proliferare di eventi e iniziative promo-commerciali sul filone enogastronomico ben delineano le potenzialità di questo settore, senza trascurare la ricaduta sulla produzione vendibile del comparto agricolo. I prodotti tipici non sono dunque importanti solo per la conservazione delle nostre tradizioni alimentari, ma per la stessa economia del territorio, che attraverso un adeguato piano di promozione e di comunicazione potrebbe trasformarsi per il settore in un'autentica "miniera d'oro" tra attività dirette e indotte.

La società cambia e aumenta l'attenzione degli italiani verso la qualità dei prodotti, il recupero delle tradizioni enogastronomiche e i servizi della rete ristorativa. E proprio sulla spesa degli italiani nei ristoranti un dato positivo emerge dall'analisi dei trend degli ultimi vent'anni <sup>(1)</sup>. Agli inizi degli anni Ottanta la percentuale di spesa per consumi alimentari extradomestici era del 22% del reddito disponibile e oggi si è innalzata ad oltre il 35%. Inoltre, il raggiungimento dello

---

(1) AC Nielsen su dati ISTAT (2004).

storico traguardo è previsto per il prossimo 2014, quando arriveremo a spendere circa la metà dei nostri soldi fuori dalle mura di casa: come dire che gran parte del fiume di denaro finirà nelle casse di ristoranti di alta e media gamma, trattorie, pizzerie, bar e pub, take away e wine bar.

Si tratta di una previsione, ma supportata da statistiche e analisi sui nuovi stili di vita e di consumo, elaborati dalla AC Nielsen su dati Istat. In tale ricerca, si legge: *“L’analisi del trend per tipologia di spesa mette in evidenza la forbice fra consumi alimentari domestici e consumi alimentari extradomestici. Mentre i primi hanno fatto registrare un aumento del 34%, i secondi sono cresciuti, negli ultimi trent’anni, del 141%, con un tasso annuo medio del 3%”*. Quindi, la grande potenzialità che l’interesse enogastronomico rappresenta per la nostra economia (anche in termini occupazionali) è confermata, da una parte, dalla crescente domanda (basti pensare al successo ottenuto dalle iniziative come “le strade del vino”, “cantine aperte” o all’affluenza che registrano le numerose sagre legate alle specialità locali) e, dall’altra, dal grande interesse da parte dei consumatori per i prodotti tipici con le garanzie di tutela e di qualità.

L’enogastronomia è dunque un fattore di identità territoriale sempre più strategico per la stessa promozione turistica di un’area, perché ne consente la qualificazione, la diversificazione e la destagionalizzazione dell’offerta. Tutto ciò è ancora più vero per l’offerta ristorativa dell’Emilia-Romagna, con una qualità della cucina molto apprezzata dal turista che spesso ritorna perché gradisce *“essere preso per la gola”*.

Questo lavoro di ricerca, realizzato nell’ambito dell’Osservatorio Turistico Regionale 2005, è strutturato in quattro fasi distinte, ma strettamente collegate:

‡ *La prima* - L’evoluzione del settore della ristorazione in Emilia-Romagna: delinea la consistenza dell’offerta ristorativa regionale e la sua evoluzione dal 2000 al 2005;

‡ *La seconda* - Indagine diretta alle strutture ristorative dell’Emilia-Romagna sui principali aspetti qualitativi e quantitativi dell’enogastronomia locale: intende rilevare le caratteristiche qualitative della ristorazione e le modalità di presentazione ed erogazione del servizio;

‡ *La terza* - La visibilità e la diffusione di immagine della ristorazione locale, attraverso l’analisi delle principali guide enogastronomiche edite in Italia: ha analizzato la dimensione e le eccellenze dell’offerta ristorativa regionale presente sulle più autorevoli guide del settore;



Υ *La quarta e ultima* - La ristorazione in Emilia-Romagna nelle parole degli operatori del settore (Focus Group): ha inteso recepire il punto di vista dei ristoratori in relazione alle problematiche del comparto.

Attraverso questa ricerca, così articolata, si è inteso allargare l'osservazione a tutti quegli elementi in grado di favorire l'integrazione fra produzioni tipiche locali (agroalimentari), cultura, diffusione d'immagine, notorietà dei luoghi e ristorazione di qualità.

I presupposti di tale ricerca nascono pertanto dall'esigenza di comprendere al meglio una parte fondamentale del sistema turistico-commerciale dell'Emilia-Romagna, partendo dalla tipicità dei prodotti proposti dall'offerta ristorativa regionale.

#### **4.1. Sintesi dei risultati**

L'offerta ristorativa dell'Emilia-Romagna risulta abbastanza radicata sul territorio regionale, anche se nelle province di Bologna e Modena la concentrazione degli esercizi raggiunge dimensioni assai significative.

La nuova legge regionale di riforma del settore, che ha profondamente modificato le modalità di rilascio e di esercizio delle autorizzazioni, ha coinciso con una crisi generalizzata dei consumi e con radicali cambiamenti nelle abitudini d'acquisto. Pur tuttavia nell'ambito del consumo dei pasti fuori casa si è assistito a un andamento altalenante, con incrementi anche importanti della spesa *procapite*.

Per tutto il comparto dei pubblici esercizi, quindi, il 2003 è stato un anno di profonda trasformazione. Purtroppo, le conseguenze della nuova normativa si potranno valutare compiutamente solo fra qualche tempo; ad oggi, comunque, è possibile notare i primi segnali di una nuova tendenza nel settore:

- È aumentato il numero dei locali e contemporaneamente è diminuito il numero di autorizzazioni per bar e ristoranti. Questo fenomeno, ancora in evoluzione, è stato possibile grazie allo sdoppiamento dei locali in presenza di più autorizzazioni.

- Abbiamo assistito a un progressivo consolidamento della struttura societaria delle imprese ristorative, che sempre più stanno evolvendo verso forme societarie più a struttura di capitali che non di persone.

- È diminuita sensibilmente l'incidenza delle autorizzazioni stagionali che si concentrano nell'area della riviera.

- Nelle diverse province della regione, il rapporto ristoranti/residenti si presenta fortemente diversificato. Le differenze risultano

abbastanza evidenti anche nella valutazione delle aree geografiche: 1,4 ristoranti ogni 1.000 abitanti per il territorio della pianura, 2,9 per la riviera e 4,3 per la montagna. Complessivamente l'indice regionale è pari a 1,9.

In riferimento all'indagine qualitativa effettuata presso un campione di ristoratori regionali, i risultati inducono ad un giudizio sull'offerta più che positivo.

Le scelte strategiche e produttive degli operatori posizionano la ristorazione dell'Emilia-Romagna su uno standard di cucina prevalentemente "tradizionale", con proposte incentrate sulla valorizzazione dei piatti e dei prodotti tipici, quasi a rafforzare i segni distintivi del territorio.

Un altro aspetto che emerge con forza è il livello dei prezzi praticati, che in un periodo in cui si registra una diminuzione generalizzata della domanda a causa della persistente crisi economica, fa trasparire (forse inconsapevolmente) un'apprezzabile strategia di marketing che ha puntato al contenimento dei prezzi, agendo contemporaneamente sulla qualità e sulla valorizzazione delle tipicità. In generale, il livello dei prezzi si colloca su fasce medio-alte, anche se la diversificazione delle proposte riesce a differenziare sistematicamente il target di riferimento.

Il risultato nel suo complesso rende merito agli sforzi compiuti dagli operatori del comparto, ma che non deve frenare le iniziative necessarie per compiere un ulteriore salto di qualità.

La linea di tendenza sembra essere quella di evitare la massificazione e rispolverare l'identità dei prodotti nostrani, rispettando la terra, il tempo e la tradizione. Infatti: il 93,4% degli intervistati ha dichiarato di utilizzare prodotti tipici/tradizionali, e/o DOP (Denominazione Origine Protetta), e/o IGP (Indicazione Geografica Protetta), specifici dell'area o comunque della regione.

Il risultato è senza dubbio eccellente, se consideriamo che le leve migliori per caratterizzare l'offerta e per incrementare la produttività del settore sono proprio la "qualità" e la "tipicità".

Inoltre, è stata rilevata una diffusa sensibilità verso un arricchimento dell'offerta: il 56% degli intervistati propone, unitamente a quello tradizionale, anche un menù di degustazione dei piatti tipici, da rinnovare a seconda delle stagioni o di particolari eventi.

Un ulteriore sforzo deve essere intrapreso, invece, per migliorare l'accoglienza dei turisti stranieri, in quanto solo il 58% degli intervistati è in grado di sottoporre un menù in più lingue, anche se poi l'83% sostiene di disporre di personale in grado di parlare una o più lingue straniere.

Anche dall'analisi delle Guide enogastronomiche emerge un riconoscimento della cucina emiliano-romagnola. L'immagine più accreditata è quella di una difesa delle sue tradizioni e dei suoi profumi: non si omologa e soprattutto non si ferma, sempre pronta a scoprire, rivisitare ingredienti antichi e proporre altri sapori e altre sfumature con il contributo delle nuove generazioni di chef.

A rafforzare l'immagine enogastronomica dell'Emilia-Romagna, oltre all'elevato numero di citazioni, è il fatto che i ristoranti meritevoli di segnalazione sono riproposti su più guide, a conferma dell'elevato livello qualitativo.

L'Emilia-Romagna, con un totale di 684 recensioni, raggiunge il 7% delle citazioni complessive, suddivise fra i diversi livelli di giudizio e, considerando che l'offerta regionale complessiva conta 7.555 esercizi, circa il 9% dell'universo ristorativo della regione è, a vario titolo, ma sempre in termini positivi (tutti i locali prescelti sono ritenuti degni almeno di una visita), citato nelle guide analizzate.

Gran parte dei ristoranti segnalati sono in grado di proporre menù che ben rappresentano i gusti della tradizione locale e i piatti tipici accompagnati dagli ottimi vini del territorio.

Anche se con le necessarie differenziazioni, emerge una cultura del cibo di qualità, dove si possono assaggiare piatti tradizionali più o meno rivisitati, degustare ottimi vini, spesso immersi in un'atmosfera capace di coniugare il piacere della tavola con la bellezza del paesaggio.

Nel complesso la tradizione enogastronomica dell'Emilia-Romagna è riportata come qualcosa di vivo, cioè una qualità che non si configura solo come bandiera ma anche come economia.

Infine, dal "focus" realizzato con un gruppo di operatori sono emerse tutte le difficoltà che attraversa il settore.

In primo luogo il lungo periodo di crisi della domanda di ristorazione "fuori casa", ma soprattutto i crescenti costi di gestione che hanno ridotto sensibilmente i margini aziendali.

A conferma di quanto sia impegnativo il mantenimento di un'immagine qualitativamente elevata dell'offerta ristorativa, gli operatori hanno fortemente criticato la nuova normativa che rende più facile l'accesso al settore, anche a coloro che non hanno "sufficienti requisiti professionali". A ciò si aggiunge anche una scarsa propensione alle sinergie; in particolare si lamenta una mancanza di disponibilità degli stessi imprenditori a sviluppare forme di aggregazione di imprese per assicurarsi i vantaggi economici e commerciali.

Un altro aspetto rilevante che è emerso dal "focus", sostanzialmente in linea con i risultati delle precedenti indagini, è la scala delle stra-

tegie produttive e commerciali della ristorazione. Tra gli aspetti più importanti sono stati segnalati l'offerta di "piatti tipici tradizionali", il "tipo di cucina offerta", le "iniziative culturali ed enogastronomiche", la "conoscenza delle lingue straniere", la "presenza di una carta dei vini".

Fra gli aspetti meno importanti, invece, sono stati indicati il "menù a prezzo fisso" e le "attività di intrattenimento".

In merito alle tendenze della domanda, gli operatori registrano una propensione sempre più marcata verso una cucina "semplice" e "leggera". Altro dato rilevante è il fenomeno delle "intolleranze alimentari" che spingono i ristoratori a diversificare le proposte verso questo tipo di clientela.

Sempre in tema di modifiche dei comportamenti di consumo, l'aspetto della flessibilità nell'apertura del ristorante è ormai un problema non procrastinabile.

Ultima riflessione degli operatori è l'opportunità di istituire una sorta di "marchio di qualità" per "difendere i veri ristoratori". Una richiesta per uno sforzo di miglioramento è destinata anche alla formazione, con una rivisitazione dei programmi in modo da garantire una preparazione completa ed adeguata alle esigenze di oggi.

## **4.2. Evoluzione del settore della ristorazione in Emilia-Romagna**

La normativa nazionale (L. 287/1991) distingueva quattro tipologie di attività all'interno del settore dei pubblici esercizi e quindi quattro tipologie di autorizzazione concedibili:

- TIPO A) Ristoranti;
- TIPO B) Bar Caffè;
- TIPO C) Attività di somministrazione annesse ad attività di intrattenimento e svago;
- TIPO D) Bar analcolici.

Tale normativa consentiva agli operatori del settore di possedere più autorizzazioni (caso più frequente il possesso dell'autorizzazione per il "bar caffè" e quella per il "ristorante").

Di conseguenza il settore era monitorato facendo riferimento alle diverse tipologie di autorizzazioni rilasciate e ciò permetteva di rilevare l'andamento del comparto dei "ristoranti" separatamente da quello dei "bar" e da quello delle "altre attività del settore" (circoli, ecc.).

La tabella che segue riporta una panoramica a livello provinciale

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

del numero delle autorizzazioni rilasciate nell'anno 2002 (ultimo anno su cui è possibile la rilevazione separata del dato relativo alla ristorazione da quello relativo ai pubblici esercizi in generale) per i "ristoranti", i "bar caffè" e il numero di doppie autorizzazioni "bar e ristoranti".

#### Autorizzazioni annuali e stagionali (31/12/2002)

<b>Autorizzazioni</b>	<b>Annuali</b>	<b>Stagionali</b>
Ristoranti (TIPO A)	7.555	475
Bar (TIPO B + TIPO D)	13.489	891
<i>di cui Bar e Ristoranti</i>	<i>3.797</i>	<i>223</i>

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

#### Autorizzazioni annuali per bar e ristoranti (31/12/2002)

<b>Provincia</b>	<b>Ristoranti</b>	<b>Bar TIPO B e D</b>	<b>di cui bar ristoranti</b>
Piacenza	682	1101	383
Parma	869	1451	513
Reggio Emilia	753	1239	234
Modena	1219	1824	624
Bologna	1369	3084	677
Ferrara	532	1217	233
Ravenna	710	1047	284
Forlì-Cesena	680	1307	438
Rimini	741	1219	411
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>7.555</b>	<b>13.489</b>	<b>3.797</b>

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

**Autorizzazioni stagionali per bar e ristoranti (31/12/2002)**

<b>Provincia</b>	<b>Ristoranti</b>	<b>Bar</b>	<b>di cui bar ristoranti</b>
Piacenza	-	34	7
Parma	3	6	2
Reggio Emilia	28	17	6
Modena	22	19	9
Bologna	12	112	15
Ferrara	32	48	21
Ravenna	130	77	28
Forlì-Cesena	31	81	22
Rimini	217	497	113
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>475</b>	<b>891</b>	<b>223</b>

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

Come illustrano le tabelle, i bar risultano la tipologia di esercizio più numerosa seguita da quella dei ristoranti. In particolare le autorizzazioni permanenti risultano più consistenti nelle province di "Bologna" (1.369) e "Modena" (1.219) che sono anche le province più popolate della regione; mentre quelle stagionali prevalgono, come ovvio, nelle province a maggior vocazione turistica (Rimini 217, Ravenna 130).

Dai dati emerge, inoltre, che i locali dotati della doppia autorizzazione, "bar e ristoranti", sono circa il 50% dei "ristoranti" e poco più di un quarto dei "bar". Nelle diverse province, comunque, si rilevano differenze significative come ad esempio la maggior diffusione della doppia autorizzazione nelle province di "Parma" e "Forlì-Cesena" e la minor diffusione nelle province di "Reggio Emilia" e "Ravenna".

Analizzando il territorio regionale a seconda della sua conformazione geografica (mare, montagna e pianura) e considerando la popolazione residente si osserva che nelle "aree di montagna" si contano 4,3 autorizzazioni permanenti di "ristorante" ogni 1.000 residenti, con un'incidenza decisamente superiore a quella delle altre zone della regione. Per quel che riguarda le attività stagionali, invece, è la zona della riviera a registrare la più alta incidenza, ben al di sopra della media regionale.

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

##### **Autorizzazioni annuali per area geografica (31/12/2002)**

<b>Area</b>	<b>Residenti Anno 2001</b>	<b>Ristoranti</b>	<b>N. ristoranti per 1.000 residenti</b>
Pianura	3.221.202	4.645	1,4
Riviera	430.130	1.244	2,9
Montagna	385.763	1.666	4,3
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>4.037.095</b>	<b>7.555</b>	<b>1,9</b>

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

##### **Autorizzazioni stagionali per area geografica (31/12/2002)**

<b>Area</b>	<b>Residenti</b>	<b>Ristoranti</b>	<b>N. ristoranti per 1.000 residenti</b>
Pianura	3.221.202	44	0,0
Riviera	430.130	<b>368</b>	0,9
Montagna	385.763	<b>63</b>	0,2
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>4.037.095</b>	475	<b>0,1</b>

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

È possibile, inoltre, osservare l'andamento delle autorizzazioni del settore ristorazione nel periodo 1995-2002, sebbene in questo arco di tempo l'attività di rilevazione abbia subito notevoli miglioramenti e i dati siano sostanzialmente omogenei ma non del tutto comparabili.

Si nota una crescita complessiva nel comparto dei ristoranti con autorizzazione permanente e, al contrario, una contrazione delle autorizzazioni stagionali.

##### **Autorizzazioni annuali (confronto 1995-2002)**

<b>Descrizione</b>	<b>1995</b>	<b>2002</b>
Ristoranti	6.979	7.555
Bar	11.628	13.105
di cui bar ristoranti	3.311	3.797

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

**Autorizzazioni stagionali (confronto 1995-2022)**

<b>Descrizione</b>	<b>1995</b>	<b>2002</b>
Ristoranti	605	475
Bar	934	859
di cui bar ristoranti	262	223

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

Nel 2003, la Regione Emilia-Romagna ha regolamentato in maniera autonoma il comparto dei pubblici esercizi in base alla delega del settore affidatale dalla modifica del Titolo V della Costituzione.

Per quel che qui interessa, la normativa approvata (legge regionale n. 14/2003) ha cambiato le tipologie di autorizzazione concedibili, unificando le tipologie dei bar e dei ristoranti e rendendo impossibile la rilevazione del dato di monitoraggio in modo distinto.

La normativa ha poi distinto le autorizzazioni assoggettate a programmazione comunale da tutte le altre attività di somministrazione, che sono escluse dalla programmazione o che non hanno necessità di autorizzazione.

Nello schema sottoriportato si notano le differenze di classificazione fra le due normative:

<b>Tipologie previste dalla L. 287/1991</b>	<b>Tipologie previste dalla L.R. 14/2003</b>
a) Ristoranti b) Bar caffè	Tipologia unica
c) Attività di somministrazione annessa ad attività di intrattenimento e svago	Attività di somministrazione annesse ad attività di intrattenimento e svago
d) Bar analcolici	Tipologia unica in cui non è consentita la somministrazione di bevande alcoliche
Locali non soggetti a limitazioni numeriche (mense, locali nelle stazioni, ospedali, alberghi, ecc.)	Locali non soggetti a limitazioni numeriche (mense, locali nelle stazioni, ospedali, alberghi, ecc.)
Circoli privati	Circoli privati

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.



#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

La tabella successiva evidenzia la consistenza della rete dei pubblici esercizi, cioè bar e ristoranti soggetti a programmazione comunale in Emilia-Romagna, suddivisa per province, così come attualmente viene rilevata sulla base della nuova normativa regionale, che risultano essere oltre 20.000.

#### Publici esercizi soggetti a programmazione per provincia al 31/12/2003

Province	Annuali	Stagionali	Senza vendita alcolici annuali	Senza vendita alcolici stagionali	Totale attività soggette a programmazione
Piacenza	1399	6	3	0	1408
Parma	2360	28	32	3	2423
Reggio Emilia	1644	21	12	13	1690
Modena	2679	17	42	13	2751
Bologna	4138	96	42	17	4293
Ferrara	1650	53	2	0	1705
Ravenna	1558	192	3	3	1756
Forlì-Cesena	1631	231	14	2	1878
Rimini	1649	582	33	31	2295
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>18708</b>	<b>1226</b>	<b>183</b>	<b>82</b>	<b>20199</b>

Fonte: Osservatorio regionale del commercio.

Per ottenere il dato relativo dei ristoranti occorre, a partire dal 2003, fare riferimento alla fonte Infocamere che, però, rileva le sedi d'impresa con attività prevalente e non le autorizzazioni, per cui il dato non è omogeneo con quello precedentemente riportato.

La consistenza numerica delle imprese nelle province di Bologna e Modena, secondo questi dati, risulta molto al di sopra di quella delle altre province; occorre tenere presente, però, che queste due province sono le più popolate della regione. Il dato è confermato anche dalla serie storica relativa agli anni 2000/2005.

**Sedi di impresa con attività prevalente ristorazione <sup>(2)</sup>**

<b>Province</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Bologna	825	875	929	946	1.011	1.046
Ferrara	401	407	439	466	482	503
Forlì-Cesena	337	368	406	429	473	480
Modena	755	806	918	933	968	1.026
Parma	417	525	551	567	598	630
Piacenza	364	380	407	429	464	478
Ravenna	418	450	488	517	541	572
Reggio Emilia	388	431	469	484	529	553
Rimini	353	403	454	504	554	585
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>4.258</b>	<b>4.645</b>	<b>5.061</b>	<b>5.275</b>	<b>5.620</b>	<b>5.873</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere - Stock View.

La stessa dinamica si rileva anche nei dati relativi alle unità locali attive e alle localizzazioni attive.

**Unità locali attive con attività prevalente ristorazione**

<b>Province</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Bologna	140	169	193	199	207	213
Ferrara	78	112	123	136	133	141
Forlì-Cesena	56	59	64	73	79	82
Modena	125	141	154	175	191	208
Parma	60	83	81	93	101	105
Piacenza	40	53	54	68	86	100
Ravenna	103	114	135	142	150	157
Reggio emilia	84	80	94	98	107	110
Rimini	82	111	127	146	166	179
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>768</b>	<b>922</b>	<b>1.025</b>	<b>1.130</b>	<b>1.220</b>	<b>1.295</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere - Stock View.

(2) Il dato sulle "Sedi di Impresa" è relativo alle Sedi attive localizzate nelle diverse province; le imprese plurilocalizzate (cioè presenti su più province) sono considerate solo nella provincia di localizzazione della Sede. Per rendere omogenei i dati per gli anni 2000-2003, si considera l'intera divisione 553 della AtecorRD91; per gli anni 2004 e 2005 le sottocategorie 55301, 55302, 55303 della AtecorR102.

**Localizzazioni <sup>(3)</sup> con attività prevalente ristorazione**

<b>Province</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Bologna	965	1.044	1.122	1.145	1.218	1.259
Ferrara	479	519	562	602	615	644
Forlì-Cesena	393	427	470	502	552	562
Modena	880	947	1.072	1.108	1.159	1.234
Parma	477	608	632	660	699	735
Piacenza	404	433	461	497	550	578
Ravenna	521	564	623	659	691	729
Reggio Emilia	472	511	563	582	636	663
Rimini	435	514	581	650	720	764
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>5.026</b>	<b>5.567</b>	<b>6.086</b>	<b>6.405</b>	<b>6.840</b>	<b>7.168</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere - Stock View.

La dinamica delle imprese del settore secondo la forma giuridica, ha visto negli anni 2000/2005 una tendenza omogenea su tutto il territorio regionale, con una diminuzione consistente delle imprese individuali di circa sette punti percentuali (con punte di tredici punti a Ferrara e poco meno di quattro a Modena) e un aumento simmetrico delle società di capitali (+5,4%, con una punta del 7,6% a Ferrara e un minimo del 3% a Modena).

Una sostanziale tenuta si registra per le imprese costituite in forma societaria di persone (snc e sas) che si incrementano di un punto e mezzo.

Questo dato conferma il trend evolutivo del settore delle piccole e medie imprese in Emilia-Romagna e può far pensare a una sorta di consolidamento del sistema, che andrebbe verificato con l'incrocio di altri dati ed elementi di natura qualitativa.

---

(3) Il dato sulle "Localizzazioni" è relativo a tutte le Sedi e Unità locali attive presenti nelle diverse province; sono quindi contate anche le unità locali le cui sedi sono fuori provincia.

**Forma giuridica imprese con attività prevalente ristorazione  
(anno 2005)**

<b>Province</b>	<b>Società di capitale</b>	<b>Società di persone</b>	<b>Imprese individuali</b>	<b>Altre forme</b>	<b>Totale</b>
Bologna	201	552	291	2	1.046
Ferrara	67	211	224	1	503
Forlì-Cesena	59	242	175	4	480
Modena	151	554	317	4	1.026
Parma	103	245	278	4	630
Piacenza	48	208	221	1	478
Ravenna	110	293	166	3	572
Reggio Emilia	70	282	199	2	553
Rimini	79	298	206	2	585
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>888</b>	<b>2.885</b>	<b>2.077</b>	<b>23</b>	<b>5.873</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere - Stock View.

**Forma giuridica imprese con attività prevalente ristorazione  
(anno 2005) valori %**

<b>Province</b>	<b>Società di capitale</b>	<b>Società di persone</b>	<b>Imprese individuali</b>	<b>Altre forme</b>	<b>Totale</b>
Bologna	19,2	52,8	27,8	0,2	100,0
Ferrara	13,3	41,9	44,5	0,2	100,0
Forlì-Cesena	12,3	50,4	36,5	0,8	100,0
Modena	14,7	54,0	30,9	0,4	100,0
Parma	16,3	38,9	44,1	0,6	100,0
Piacenza	10,0	43,5	46,2	0,2	100,0
Ravenna	19,2	51,2	29,0	0,5	100,0
Reggio Emilia	12,7	51,0	36,0	0,4	100,0
Rimini	13,5	50,9	35,2	0,3	100,0
<b>Emilia-Romagna</b>	<b>15,1</b>	<b>49,1</b>	<b>35,4</b>	<b>0,4</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere - Stock View.

### 4.3. Il sistema dell'offerta ristorativa dell'Emilia-Romagna: indagine diretta agli operatori

Il cibo è cultura, sia quando si prepara sia quando si consuma; partendo da questo criterio il cibo si configura pertanto come elemento di base dell'identità umana e come uno dei più efficaci strumenti per esprimerla e comunicarla. Da qui l'importanza sempre crescente del turismo enogastronomico, che per alcune aree rappresenta una realtà del settore difficilmente trascurabile.

È un comparto che offre enormi potenzialità e che si è sviluppato in modo significativo specialmente negli ultimi anni, probabilmente a seguito dei cambiamenti delle abitudini degli italiani e degli stranieri affascinati dal mix di arte, cultura, gastronomia, da sempre marchio inconfondibile del nostro Paese. Quindi, l'espressione turismo enogastronomico pone l'accento sulle caratteristiche naturali e culturali di un territorio, fino a diventare l'oggetto di uno specifico turismo culturale.

Questa ricerca è stata sviluppata per evidenziare le principali caratteristiche qualitative della rete ristorativa regionale, oltre che le strategie di posizionamento sul mercato dei singoli esercizi. Il nostro punto di partenza dell'indagine diretta è stato l'universo degli esercizi operanti in regione nel 2003, che dai dati ufficiali in nostro possesso risultano essere 7.555 (banca dati della Regione Emilia-Romagna aggiornata alla fine del 2002, poco prima della modifica legislativa che ha reso impossibile l'estrapolazione di quelli relativi ad una sola tipologia), ripartiti nelle 9 province come indicato nella tabella n. 1.

*Tabella 1 – Numero degli esercizi ristorativi dell'Emilia-Romagna (al 31/12/2002)*

<b>Province</b>	<b>Val. ass.</b>	<b>Val. %</b>
Bologna	1.369	18,2
Modena	1.219	16,1
Parma	869	11,5
Reggio Emilia	753	10,0
Rimini	741	9,8
Ravenna	710	9,4
Piacenza	682	9,0
Forlì-Cesena	680	9,0
Ferrara	532	7,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>7.555</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Regione Emilia-Romagna.

Partendo quindi dall'universo degli esercizi attivi sul territorio in quel periodo è stato estrapolato il campione rappresentativo di operatori economici, ai quali è stato somministrato telefonicamente un questionario di 27 domande, oltre a quelle specifiche sulle caratteristiche identificative degli intervistati. L'indagine è stata svolta nel periodo ottobre-dicembre 2005.

Il campione è stato individuato sulla base della distribuzione territoriale degli esercizi. Le interviste, che comunque hanno risentito della diversa disponibilità di risposta degli operatori, sono state realizzate cercando di indagare solo alcune tipologie del settore e cioè i ristoranti, le trattorie e le osterie: la scelta è stata dettata dalla necessità di riservare uno spazio maggiore a quelle attività che offrono una ristorazione variegata, consentendo una più agevole valutazione sulla base di indicatori qualitativi omogenei.

Il campione è costituito da 780 esercizi, pari al 10,3% dell'universo di riferimento, e suddiviso in rapporto al totale effettivo operante nei vari ambiti provinciali.

*Tabella 2 – La distribuzione del campione*

<b>Province</b>	<b>Val. ass.</b>	<b>Val. %</b>
Bologna	142	18,2
Modena	126	16,2
Parma	90	11,5
Reggio Emilia	78	10,0
Rimini	77	9,9
Ravenna	73	9,4
Piacenza	70	9,0
Forlì-Cesena	70	9,0
Ferrara	54	6,9
<b>Totale complessivo</b>	<b>780</b>	<b>100,0</b>

Come risulta nella tabella n. 3, la tipologia maggiormente indagata è il ristorante, che nel complesso rappresenta il 77% del campione. La tipologia trattorie/osterie raggiunge il 23%.

In linea con l'offerta enogastronomica che il territorio esprime, il campione si caratterizza per la prevalenza di esercizi ristorativi tradi-

zionali, che grazie al recupero e alla valorizzazione dei piatti e della cucina locale contribuiscono al rafforzamento dell'identità e dell'immagine del territorio.

Tabella 3 – Tipologie del campione intervistato

<b>Tipologie</b>	<b>Val.%</b>
Ristoranti	77,0
Trattorie/osterie	23,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>

In una recente indagine della Fipe (2004) è emerso che “il 96% degli Italiani preferisce mangiare tipico”; ciò significa che la ristorazione va assumendo un ruolo sempre più importante, non soltanto per la quota considerevole di consumi alimentari che riesce ad attivare, ma anche per la sua capacità di recuperare le antiche tradizioni culinarie del territorio e di valorizzare le produzioni tipiche locali.

Dai primi risultati che emergono da questa ricerca ci sembra di capire che gli operatori regionali della ristorazione hanno ben presenti le esigenze del mercato. Infatti, i principali riferimenti sintetizzati nella tabella n. 4-a sono l'attenzione per la singolarità dei cibi e delle bevande in rapporto al territorio e la particolarità del sapore, al contrario dell'alimentazione standardizzata e omologata.

Il 39% degli intervistati dichiara di basarsi su una cucina tradizionale e il 36,2% propone una cucina tipica.

Questi risultati mettono in evidenza l'impegno dei ristoratori locali per contribuire ad un'offerta complessiva dell'Emilia-Romagna, basata su elementi distintivi e ben marcati. Inoltre, va considerata la sensibilità degli operatori nell'interpretare le preferenze della clientela, con la consapevolezza che la buona tavola è cultura, valorizzazione della storia e promozione del territorio.

Degno di nota è comunque il 22% degli intervistati che ha dichiarato la cucina creativa come quella maggiormente offerta: realizzare una combinazione apparentemente discordante di ingredienti e saper fondere tra loro gusti e sapori diversi è un'arte che attira una fascia sempre più consistente di clientela, la quale richiede all'operatore uno sforzo di creatività e di ricerca.

A livello di singole province (vd. Tabella 4-b) notiamo che:

Υ Più della metà del campione di ristoratori di Modena, Reggio Emilia e Ravenna dichiara di offrire prevalentemente una cucina “Tradizionale”.

Υ Tutte le altre province basano la propria offerta principalmente su una cucina “Tipica”.

Υ Per il campione di intervistati delle province di Modena, Parma, Reggio Emilia e Ferrara, non risulta il ricorso ad una cucina “Creativa”, né “Internazionale”.

Υ Solo il campione di ristoratori della provincia di Bologna ha affermato di proporre tutte le quattro tipologie di cucina suggerite dal questionario.

Tabella 4-a – Tipo di cucina

<b>Cucina</b>	<b>Val. %</b>
Tradizionale	39,0
Tipica	36,2
Creativa	22,0
Internazionale	2,8
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>

Tabella 4-b – Tipo di cucina per provincia (valori %)

<b>Province</b>	<b>Tradizionale</b>	<b>Tipica</b>	<b>Creativa</b>	<b>Internazionale</b>
Bologna	25,7	65,7	5,7	2,9
Modena	52,9	47,1	0,0	0,0
Parma	29,4	70,6	0,0	0,0
Reggio Emilia	66,7	33,3	0,0	0,0
Rimini	25,0	65,0	10,0	0,0
Ravenna	62,5	25,0	0,0	12,5
Piacenza	33,3	53,3	13,3	0,0
Forlì-Cesena	26,7	53,3	20,0	0,0
Ferrara	42,9	57,1	0,0	0,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>39,0</b>	<b>36,2</b>	<b>22,0</b>	<b>2,8</b>

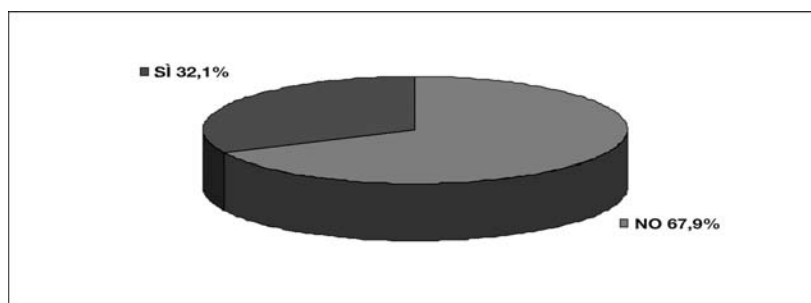


#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Alla domanda se all'interno del proprio menù è presente la "pizza", gli operatori intervistati hanno risposto affermativamente solo nella misura del 32,1%.

Dunque, la pizza non emerge come piatto particolarmente richiesto, pur essendo ormai considerato alimento simbolo dell'arte culinaria italiana per la semplicità di preparazione e per le infinite possibilità di variazione, che ne hanno, tra l'altro, consentito una diffusione planetaria.

*Grafico 1 – Offrite la pizza all'interno del vostro menù?*



Analizzando le risposte per ambito provinciale (Tabella 5) emerge che:

∩ Il 100% dei ristoratori intervistati della provincia di Reggio Emilia hanno dichiarato di non offrire la pizza all'interno dei propri menù, seguiti, con il 90,9%, da quelli di Piacenza.

∩ Rimini, invece, risulta essere la provincia con la percentuale maggiore di locali che propongono la pizza (56,2%).

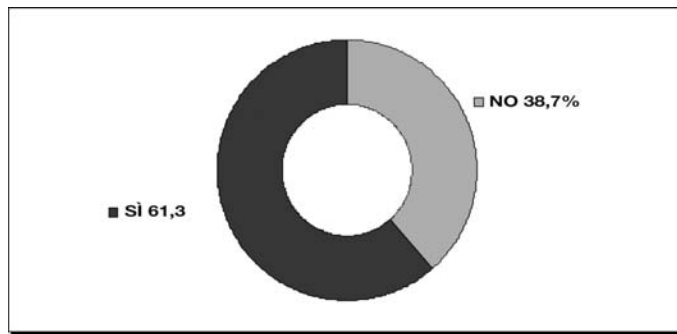
∩ Le risposte pervenute dai ristoratori di tutte le altre province rispecchiano più o meno lo standard dell'offerta regionale.

*Tabella 5 – L'offerta di pizza all'interno del menù per provincia (valori %)*

Province	NO	SÌ
Bologna	68,8	31,2
Modena	75,0	25,0
Parma	70,0	30,0
Reggio Emilia	100,0	0,0
Rimini	43,8	56,2
Ravenna	60,0	40,0
Piacenza	90,9	9,1
Forlì-Cesena	75,0	25,0
Ferrara	60,0	40,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>67,9</b>	<b>32,1</b>

In base alle risposte fornite dal campione, una delle principali caratteristiche strutturali delle imprese è che mediamente ogni esercizio dispone di 99 posti a tavola (coperti), distribuiti tra spazi interni ed esterni. Da sottolineare, inoltre, che il 61,3% dei ristoratori intervistati dichiara una disponibilità di spazi esterni utili per la predisposizione di posti a tavola.

Grafico 2 – Locali con posti a sedere all'aperto



Un altro aspetto rilevante è che l'ambientazione offerta dagli esercizi indagati è per il 30,8% dei casi di tipo "caratteristico".

Coloro che invece hanno scelto un'ambientazione e un'atmosfera "elegante" sono il 28,4% del campione, mentre il 25,3% ha preferito quella "classica". Senza entrare nel merito delle scelte imprenditoriali, da questi risultati si può immaginare che i ristoratori abbiano preferito orientarsi verso i desideri e le aspettative della propria clientela, che sempre più preferisce un locale coinvolgente, ma soprattutto in armonia con l'offerta enogastronomia.

L'interpretazione di questi dati può essere legata a precise strategie dei ristoratori intervistati, che scelgono di offrire alla clientela un'esperienza di consumo non banale e prevedibile, dove è possibile *gustare* non solo i piatti proposti, ma anche l'ambiente e l'atmosfera.

Tabella 6 – Ambientazione

Ambientazione	Val.%
Caratteristica	30,8
Elegante	28,4
Classica	25,3
Informale	13,6
Innovativa	1,9
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Dal grafico n. 3 risulta che il 92% dei ristoratori intervistati afferma di avere una lista di vini; il numero medio di etichette proposte è di 150, tra le quali 26 riferite a produzioni locali. In una indagine presentata al Salone del Vino di Torino (*LA "CARTA D'IDENTITÀ" DEL VINO ITALIANO – Ufficio Stampa del Salone del Vino*) è emerso che gli italiani che consumano vino in modo stabile sono circa 24 milioni e i turisti italiani che subiscono il fascino dei territori del vino sono ben 3,5 milioni. Tale scenario conferma che l'enoturismo è un importantissimo volano per muovere flussi, grazie alla capacità di integrare cultura, paesaggio, vino, cucina, arte, prodotti tipici. Anche questo aspetto risulta abbastanza chiaro ai ristoratori dell'Emilia-Romagna che, consapevoli del fatto di essere in una terra di produzione di rinomati vini, cercano di offrire una articolata varietà di etichette, per soddisfare le richieste più sofisticate ed esigenti della propria clientela. I dati riportati in tabella 7 confermano i risultati emersi a livello generale, e cioè che in ogni ambito provinciale, seppur in percentuali leggermente diverse, la maggioranza degli operatori intervistati propone una scelta di vini più o meno composita.

*Grafico 3 – Locali che hanno la Carta dei vini*

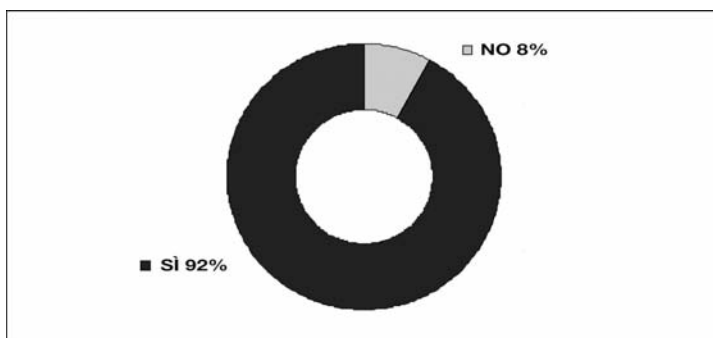


Tabella 7 – L'offerta della Carta dei vini (valori %)

<b>Province</b>	<b>NO</b>	<b>SÌ</b>
Bologna	0,0	100,0
Modena	17,6	82,4
Parma	11,8	88,2
Reggio Emilia	0,0	100,0
Rimini	5,0	95,0
Ravenna	12,5	87,5
Piacenza	13,3	86,7
Forlì-Cesena	6,7	93,3
Ferrara	14,3	85,7
<b>Totale complessivo</b>	<b>8,0</b>	<b>92,0</b>

Mai come oggi, nell'enogastronomia, si parla di “prodotti tipici” e di “tipico”, aggettivo riservato a una categoria di alimenti e loro trasformazioni (conservate, ricette, piatti, ecc.) indicative di una cultura o di un territorio. L'alimentazione non è più un fatto di specifico interesse nutrizionale: mangiare è innanzitutto fonte di piacere, di scoperta e di degustazione.

Il processo di standardizzazione dei sapori è uno dei motivi che spiega il crescente interesse nel cercare a tutti i costi l'alimento genuino, sicuro, espressione di storia, tradizione, di specifici legami con il territorio.

Abbiamo perciò voluto chiedere ai ristoratori se, nella loro cucina, utilizzano e somministrano prodotti tipici: il 93,4% degli intervistati ha dichiarato di fare uso di prodotti tipici/tradizionali, e/o DOP (Denominazione Origine Protetta), e/o IGP (Indicazione Geografica Protetta), tutti rigorosamente specifici dell'area o comunque dell'Emilia-Romagna. Anche a livello provinciale il dato è confermato; per alcune province l'uso di tali prodotti è stato dichiarato nel 100% dei casi (Modena, Parma e Reggio Emilia).

Questi risultati sono da ritenersi eccellenti in considerazione del fatto che oggi solo la “qualità” e la “tipicità” possono essere le leve migliori per incrementare la ristorazione “fuori casa”.

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Grafico 4 – Locali che utilizzano e somministrano prodotti tipici/tradizionali

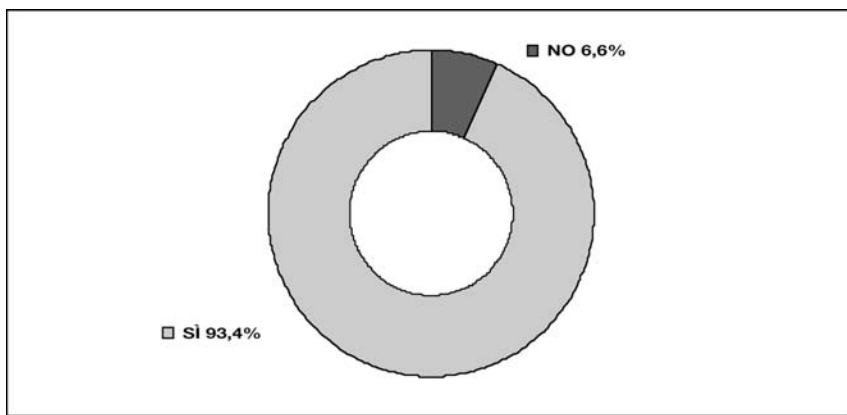


Tabella 8 – La somministrazione di prodotti tipici e/o tradizionali (valori %)

Province	NO	Sì
Bologna	2,9	97,1
Modena	0,0	100,0
Parma	0,0	100,0
Reggio Emilia	0,0	100,0
Rimini	15,0	85,0
Ravenna	14,3	85,7
Piacenza	13,3	86,7
Forli-Cesena	6,7	93,3
Ferrara	14,3	85,7
<b>Totale complessivo</b>	<b>6,6</b>	<b>93,4</b>

L'Emilia-Romagna è una delle regioni in Italia più ricche di prodotti gastronomici.

Cucina molto legata ai prodotti della terra, quella di questa zona, dove anche oggi difficilmente hanno accesso prodotti nuovi. Famose le paste come i tortellini, le lasagne, i cappelletti, i tortelli, i passatelli romagnoli e le tagliatelle. Altre prelibatezze sono i salami, i prosciutti

di Parma, i culatelli di zibello e non, le coppe piacentina e di Parma, lo zampone. Da non dimenticare il parmigiano reggiano, famoso in tutto il mondo.

Nella tabella successiva (tabella n. 9) sono riportati tutti i prodotti tipici e tradizionali che i ristoratori intervistati hanno dichiarato di proporre all'interno dei propri menù. In tale elenco sono state evidenziate le varie tipologie di prodotto: prodotti già certificati (DOP e IGP), quelli in attesa di certificazione (DOP e IGP) ed i prodotti riconosciuti ufficialmente come prodotti tradizionali della regione Emilia-Romagna.

*Tabella 9 – I prodotti tipici e tradizionali, i prodotti DOP e IGP utilizzati nei locali dell'indagine*

Prodotti DOP
Prodotti IGP
Prodotti tradizionali
Prodotti con richieste DOP e IGP in corso d'esame

	Val. %		Val. %
PASTA FRESCA e/o "fatta in casa"	6,7	COPPA DI PARMA	0,9
CARNE BOVINA di RAZZA ROMAGNOLA	5,3	TORTELLINO DI BOLOGNA	0,7
FORMAGGI del territorio	4,9	CAPPELLETTI	0,7
SALUMI VARI del territorio	4,7	ROBIOLA	0,7
TAGLIATELLE	4,4	RAVIGGIOLO	0,7
TORTE e DOLCI TIPICI	4,0	GNOCCHI	0,7
PESCE	4,0	CRESCENTINE - TIGELLE	0,7
PROSCIUTTO (di MODENA, di PARMA)	3,7	COPPIA FERRARESE	0,7
FUNGO di BORGOTARO	3,7	CAPPELLACCI DI ZUCCA	0,7
ACETO BALSAMICO TRADIZIONALE (di MODENA, di REGGIO EMILIA)	3,7	ZAMPONE DI MODENA	0,5
VITELLONE BIANCO dell' APPENNINO CENTRALE	3,3	SPALLA CRUDA	0,5
PARMIGIANO REGGIANO	3,0	SPALLA COTTA	0,5
TARTUFI	2,8	SALAME FELINO	0,5
VERDURE e ORTAGGI del territorio	2,6	SALAMA DA SUGO	0,5
TORTELLI e TORTELLONI (d'erbetta, di zucca, ecc.)	2,3	LASAGNE ALLA BOLOGNESE	0,5
OLIO EXTRA VERGINE d'OLIVA (di BRISIGHELLA, COLLINE di ROMAGNA)	2,3	CICCIOLI	0,5

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

	Val. %		Val. %
CULATELLO	1,4	CASTRATO O AGNELLONE	0,5
CULATELLO di ZIBELLO	0,9	ANOLINI	0,5
PIADINA ROMAGNOLA	2,1	TRIPPA	0,2
PANCETTA PIACENTINA	1,9	POLENTA	0,2
SALAME PIACENTINO	1,6	PECORINO DELL'APPENNINO	0,2
POLLO DI RAZZA FIDENTINA	1,6	PASSATELLI	0,2
FORMAGGIO DI FOSSA DI SOGLIANO AL RUBICONE	1,6	NOCINO	0,2
SUINO PESANTE PADANO	1,4	MORTADELLA DI BOLOGNA	0,2
FRUTTA DEL TERRITORIO	1,4	MIGLIACCIO DI ROMAGNA	0,2
SCALOGNO DI ROMAGNA	1,2	MARRONE DI CASTEL DEL RIO	0,2
PROVOLONE VALPADANA	1,2	MALTAGLIATI	0,2
RAVIOLI	1,0	COTECHINO DI MODENA	0,2
SQUACQUERONE DI ROMAGNA	0,9	BORLENGO	0,2
PISAREI E FASÖ	0,9	ASPARAGO VERDE DI ALTEDO	0,2
FRUTTI DEL SOTTOBOSCO	0,9	PATATA DI BOLOGNA	0,2
ANGUILLA MARINATA DI COMACCHIO	0,9	CAPPELLETTO REGGIANO	0,2
TORTELLINI	0,9	<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>
COPPA PIACENTINA	0,9		

Diverse indagini di settore hanno identificato un ampio segmento di clientela che si differenzia per un comportamento di consumo variegato ed originale: partecipare ad eventi di degustazione, a serate ed iniziative dedicate al vino e ai prodotti tipici, cercare luoghi in cui oltre al cibo vengono proposte iniziative culturali di vario genere (musica, arte, ecc.).

Coniugare cibo, cultura, buona musica non è impresa facile, ma quando riesce dà luogo ad un mix di sensazioni non comuni. Anche su questo aspetto saper cogliere in anticipo desideri e aspettative della propria clientela è una delle regole d'oro del marketing.

Il grafico successivo evidenzia che il 78,7% degli intervistati unisce all'offerta ristorativa altri tipi di intrattenimento e di proposte. Ciò è da attribuire sicuramente, da una parte, ad un fattore prettamente "logistico", e cioè la disponibilità di spazio, indispensabile per poter diversificare la propria offerta e, dall'altra, a scelte di politica aziendale volutamente innovative. Anche nel dettaglio possiamo rilevare che in tutte le province i locali intervistati uniscono vari tipi di offerta, con percentuali sempre ampiamente al di sopra del 50%.

Grafico 5 – Locali che effettuano iniziative culturali e/o enogastronomiche

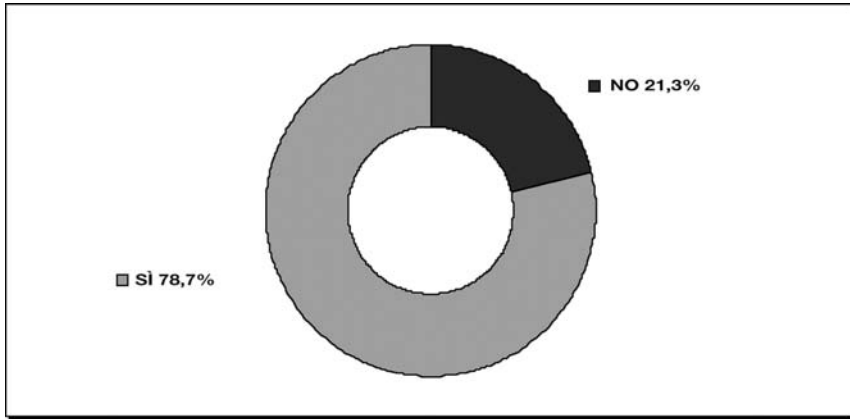


Tabella 10 – Locali che effettuano iniziative culturali e/o enogastronomiche per provincia (valori %)

Province	NO	SÌ
Bologna	37,9	62,1
Modena	43,8	56,3
Parma	40,0	60,0
Reggio Emilia	33,3	66,7
Rimini	47,1	52,9
Ravenna	12,5	87,5
Piacenza	33,3	66,7
Forli-Cesena	46,7	53,3
Ferrara	28,6	71,4
<b>Totale complessivo</b>	<b>21,3</b>	<b>78,7</b>

Le degustazioni e gli appuntamenti enogastronomici risultano essere le tipologie di iniziative maggiormente proposte dagli intervistati (rispettivamente con il 34% e il 33%), seguite dalle manifestazio-



#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

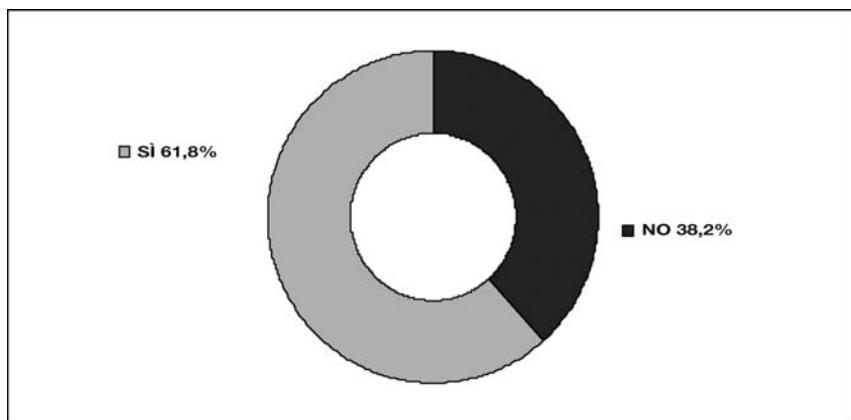
ni per la valorizzazione di prodotti tipici locali (19%), dai concerti (9,2%) ed infine dalle mostre (4,8%).

*Tabella 11 – Iniziative culturali ed enogastronomiche effettuate dagli intervistati*

<b>Iniziative</b>	<b>Val.%</b>
Degustazioni	29,9
Appuntamenti enogastronomici	27,0
Iniziative per la valorizzazione dei prodotti tipici locali	18,4
Mostre	10,9
Concerti	10,3
Corsi di cucina	3,5
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>

Il 61,8% afferma che l'organizzazione di iniziative culturali e/o a carattere enogastronomico comporta una maggiore affluenza di clientela con un aumento, in termini di fatturato, pari a circa il 23%.

*Grafico 6 – Aumento della clientela con l'organizzazione di iniziative culturali ed enogastronomiche*



*Tabella 12 – Aumento della clientela con l'organizzazione di iniziative culturali ed enogastronomiche per provincia (valori percentuali)*

<b>Province</b>	<b>NO</b>	<b>SÌ</b>
Bologna	20,0	80,0
Modena	16,7	83,3
Parma	55,6	44,4
Reggio Emilia	50,0	50,0
Rimini	55,6	44,4
Ravenna	40,0	60,0
Piacenza	25,0	75,0
Forlì-Cesena	25,0	75,0
Ferrara	80,0	20,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>38,2</b>	<b>61,8</b>

Il grafico successivo conferma il dinamismo emerso in precedenza, cioè una diffusa sensibilità verso un arricchimento dell'offerta capace di spaziare nei diversi ambiti di interesse della clientela. Infatti, il 56% degli intervistati propone, unitamente a quello tradizionale, anche un menù di degustazione di piatti tipici, da rinnovare a seconda delle stagioni o di particolari eventi.

Come è rilevabile dalla tabella 12, a livello delle singole province, la situazione è leggermente diversa:

- solo i locali del campione di Bologna, Modena e Parma rispecchiano, in percentuale, il dato regionale;
- Reggio Emilia (con il 100,0%), Rimini (con il 61,1%) e Forlì-Cesena (con il 71,4%) registrano le percentuali maggiori di locali che propongono un menù di degustazione;
- Piacenza (30,8%) e Ferrara (14,3%) si evidenziano come le province con le più basse percentuali di esercizi che offrono un menù di degustazione.

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Grafico 7 – Locali con menù degustazione

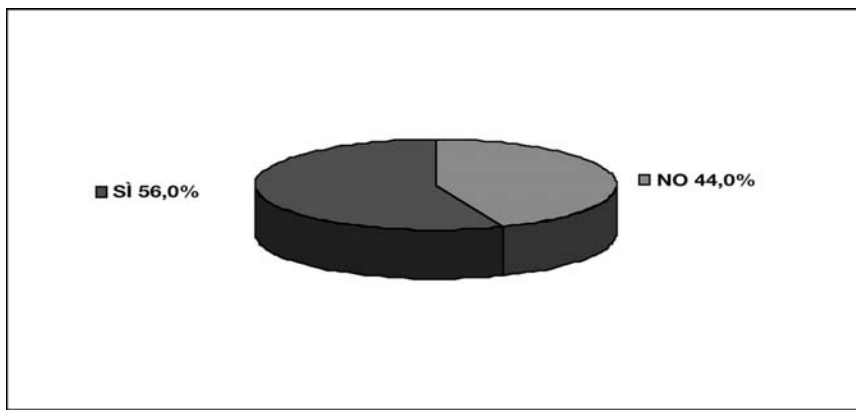


Tabella 13 – Locali che propongono un menù degustazione (valori %)

Province	NO	SÌ
Bologna	41,4	58,6
Modena	46,7	53,3
Parma	46,7	53,3
Reggio Emilia	0,0	100,0
Rimini	38,9	61,1
Ravenna	0,0	100,0
Piacenza	69,2	30,8
Forlì-Cesena	28,6	71,4
Ferrara	85,7	14,3
<b>Totale complessivo</b>	<b>44,0</b>	<b>56,0</b>

Nella tabella successiva sono indicati alcuni dei principali piatti proposti dai ristoratori intervistati; una gastronomia sostanzialmente basata sulla tradizione, che caratterizza in modo preciso e rilevante l'offerta di questa regione, costituendone il vero punto di forza.

Dei piatti tipici che si mangiano oggi nei ristoranti si è spesso perduto il rapporto di interdipendenza che lega gli ingredienti che li compongono alla loro zona di origine. E questo può andare a scapito della fragranza di specialità gastronomiche che trovano proprio nelle radici col territorio uno dei motivi basilari della loro unicità. Quindi acquista sempre maggiore importanza per il consumatore conoscere questo legame, concetto che, da quanto emerso da questa indagine, i ristoratori dell'Emilia-Romagna sembra abbiano ben chiaro.

*Tabella 14 – Alcuni piatti proposti nel menù dai ristoratori intervistati*

<p>ANTIPASTI di terra e di mare          CARNE (arrosti, grigliate, bolliti, ecc.)          Primi piatti con PASTA FRESCA e FATTA in CASA          PESCE FRESCO per primi e secondi piatti          TORTELLI          PIATTI A BASE DI FUNGHI E TARTUFI          PASSATELLI          GNOCCHI          TORTELLINI/CAPPELLETTI</p>
--

Organizzare un fine settimana oppure scegliere una destinazione di viaggio sulla base della cultura enogastronomica locale; documentarsi su piatti e vini caratteristici di un territorio prima di visitarlo. Questi aspetti costituiscono approcci diversi al mondo del turismo, che vanno sempre più diffondendosi anche all'estero. In sostanza, lo sviluppo del turismo enogastronomico si è affermato grazie alle esigenze di scoperta di nuove località con spirito innovativo, spinti dall'attrazione delle bellezze naturali e artistiche, ma anche di ristoranti, cantine e botteghe artigiane di alimenti tipici.

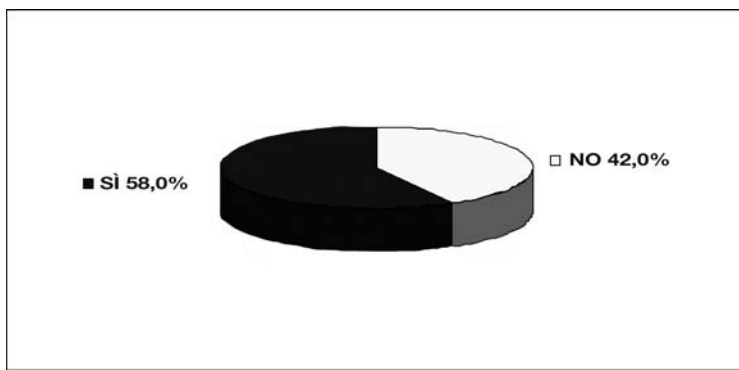
Abbiamo pertanto ritenuto interessante conoscere quanto gli intervistati siano sensibili e pronti ad accogliere una clientela, anche straniera, alla quale offrire il massimo supporto, con menù tradotti e soprattutto con personale in grado di comunicare con turisti di nazionalità diverse.

I dati emersi (come indicato nei grafici 7 e 8) dimostrano che gli operatori intervistati sono particolarmente attenti a offrire questi servizi aggiuntivi. Infatti il 58,0% a livello regionale (nelle province di Modena, Parma e Ferrara questa percentuale si alza a oltre il 70%) dichiara di avere tradotto in più lingue il proprio menù e l'83,3%, sem-

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

pre a livello regionale (per le province di Ravenna e Reggio Emilia la percentuale è addirittura del 100%), di avere personale in grado di parlare una o più lingue straniere.

*Grafico 8 – Locali con menù in lingua straniera*



*Tabella 15 – Locali che propongono un menù in lingua straniera per provincia (valori %)*

<b>Province</b>	<b>NO</b>	<b>Sì</b>
Bologna	48,6	51,4
Modena	23,5	76,5
Parma	29,4	70,6
Reggio Emilia	33,3	66,7
Rimini	35,0	65,0
Ravenna	37,5	62,5
Piacenza	57,1	42,9
Forlì-Cesena	60,0	40,0
Ferrara	28,6	71,4
<b>Totale complessivo</b>	<b>42,0</b>	<b>58,0</b>

Grafico 9 – Locali in cui si parla una o più lingue straniere

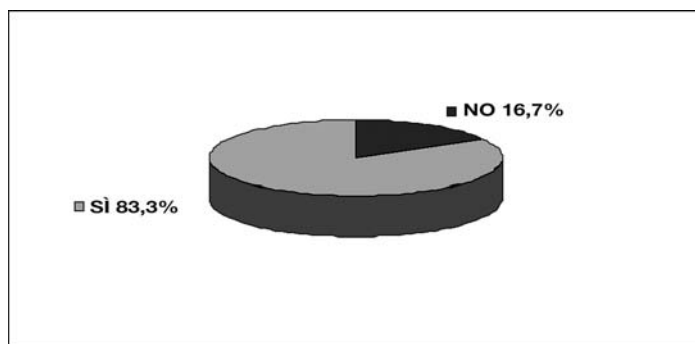


Tabella 16 – Locali in cui si parla una o più lingue straniere (valori %)

Province	NO	Sì
Bologna	14,7	85,3
Modena	16,7	83,3
Parma	5,9	94,1
Reggio Emilia	0,0	100,0
Rimini	15,0	85,0
Ravenna	0,0	100,0
Piacenza	20,0	80,0
Forlì-Cesena	40,0	60,0
Ferrara	28,6	71,4
<b>Totale complessivo</b>	<b>16,7</b>	<b>83,3</b>

La lingua più conosciuta risulta essere l'inglese (43,9%), seguita dal francese (28,9%). Al terzo posto troviamo il tedesco (12,2%). Meno diffusa la conoscenza dello spagnolo (5,7%). A seguire altre lingue straniere, prettamente legate al sempre maggiore fenomeno migratorio di specifici Paesi verso l'Italia.

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Tabella 17 – Le lingue straniere maggiormente parlate dal personale

<b>Lingue straniere</b>	<b>Val.%</b>
Inglese	43,9
Francese	28,9
Tedesco	12,2
Spagnolo	5,7
Russo	2,8
Rumeno	1,2
Arabo	1,2
Altre	4,1
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>

L'indagine prevedeva di affrontare anche l'aspetto prezzi, chiedendo agli intervistati di dichiarare la cifra minima e quella massima applicata alla loro offerta ristorativa (escluse le bevande).

Per semplificare la lettura delle risposte abbiamo raggruppato le varie cifre indicate in fasce di prezzo (tabella n. 10). Le fasce di prezzo massimo che risultano maggiormente applicate sono quelle che vanno dai 26 ai 35 euro (il 26,6% degli intervistati) e dai 36 ai 45 euro (25,9%); subito dopo troviamo la fascia che va dai 46 ai 60 euro, con il 22,7% delle risposte.

Per la fascia di prezzo minima, la maggioranza delle risposte ricevute convergono su quella compresa fra 16 e 25 euro (40,9%), seguita dalla fascia fino ai 15 euro (30,7%). Da segnalare anche il 2,2% di risposte relative alla fascia di prezzo minimo, maggiore di 51 euro.

Questi risultati collocano l'offerta ristorativa dell'Emilia-Romagna su fasce di prezzo medio-alte, anche se la diversificazione delle proposte è in grado di rivolgersi a tipologie differenti di target.

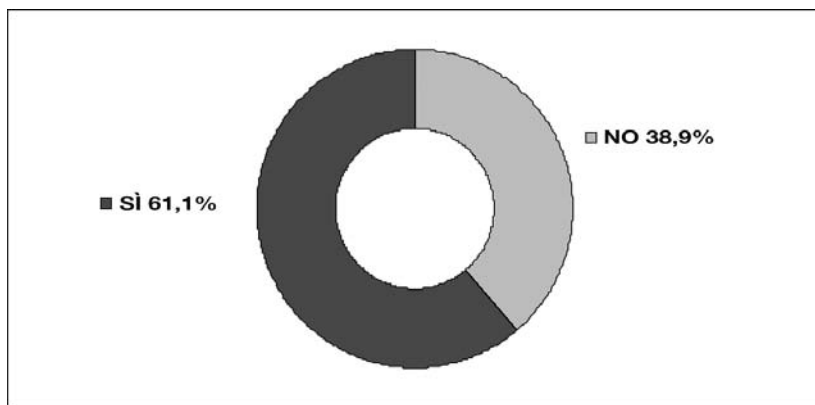
Tabella 18 – Fasce di prezzo (min./max) applicate dai ristoratori intervistati

Fasce di prezzo minimo	Val.%	Fasce di prezzo massimo	Val.%
Fino a 15 Euro	30,6	Fino a 25 Euro	15,9
Da 16 a 25 Euro	40,9	Da 26 a 35 Euro	26,6
Da 26 a 35 Euro	16,1	Da 36 a 45 Euro	25,9
Da 36 a 50 Euro	10,2	Da 46 a 60 Euro	22,7
Oltre 51 Euro	2,2	Da 61 a 80 Euro	8,9
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>	<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>

Il 61,1% degli intervistati propone un menù a prezzo fisso, favorendo pertanto un allargamento dell'offerta economicamente più conveniente.

Il dato per singole province conferma la tendenza regionale, con Reggio Emilia e Ravenna, il cui 100% del campione intervistato ha dichiarato di proporre un menù a prezzo fisso, seguite da Forlì-Cesena (78,6%) e Rimini (73,3%). Le uniche province che registrano percentuali lievemente al di sotto del 50% risultano essere Bologna (48,4%) e Ferrara (42,9%).

Grafico 10 – Locali che propongono menù a prezzo fisso





#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

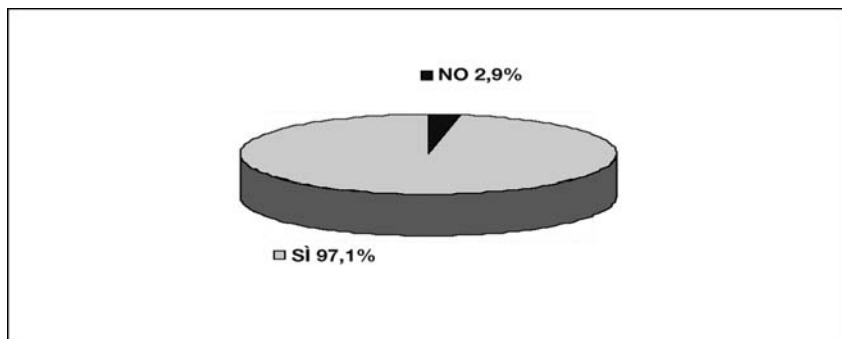
Tabella 19 – Locali che propongono menù a prezzo fisso (valori %)

<b>Province</b>	<b>NO</b>	<b>Sì</b>
Bologna	51,6	48,4
Modena	47,1	52,9
Parma	50,0	50,0
Reggio emilia	0,0	100,0
Rimini	26,3	73,7
Ravenna	0,0	100,0
Piacenza	35,7	64,3
Forlì-Cesena	21,4	78,6
Ferrara	57,1	42,9
<b>Totale complessivo</b>	<b>38,9</b>	<b>61,1</b>

Nel 97,1% degli esercizi indagati sono accettate tutte le principali carte di credito, anche se dalle interviste è emerso che molti ristoratori considerano eccessive le commissioni applicate.

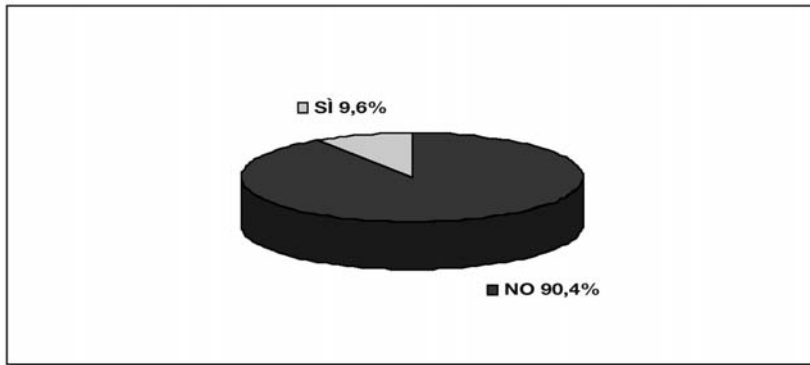
Questo è ovviamente da interpretare come la volontà di offrire un ulteriore servizio alla clientela, in un'ottica di completamento dell'offerta e per rispondere alle esigenze del mercato.

Grafico 11 – Locali che accettano carte di credito



Il divieto di fumo, in vigore dal 10 gennaio 2005, prescritto agli oltre 70.000 ristoranti della penisola, ci ha indotto a rivolgere agli intervistati la domanda se disponessero o meno di una zona riservata ai fumatori. I dati emersi (il 90,4% ha dichiarato di non disporre di aree riservate) confermano quello che al momento è l'andamento nazionale: adeguarsi ai requisiti tecnici previsti dalla legge, quindi differenziare e ventilare in modo idoneo spazi per fumatori e zone riservate a non fumatori, comporta un costo, nella maggior parte dei casi, eccessivamente elevato e pertanto non sostenibile.

*Grafico 12 – Locali che dispongono di una sala per soli fumatori*



In merito all'operatività degli esercizi, dalle risposte ricevute è possibile stimare la media giornaliera di posti a tavola occupati, che si attesta sul 51%, fra l'apertura del pranzo e quella serale.

In generale la clientela è così distribuita: il 58% è rappresentato da residenti e il 42% da turisti.

Come ultima domanda abbiamo chiesto agli intervistati qual è lo strumento promo-pubblicitario maggiormente utilizzato per promuovere il proprio locale.

La varietà di risposte emerse evidenzia una certa disomogeneità nelle azioni promozionali intraprese.

Al primo posto, con il 42%, troviamo la pubblicità sui media (a vari livelli e sotto forme diverse: dagli annunci o redazionali su stampa specializzata e non agli annunci radiofonici, fino agli spot televisivi, su tv nazionali o locali, ecc.). Al secondo posto Internet (31,4%): per i costi sicuramente più contenuti, per l'ampio bacino di utenza rapidamente raggiungibile, il web ha aperto nuove possibilità di contatto tra le aziende ed i consumatori, proponendosi sempre più come importante sup-

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

porto di comunicazione. Un sito web di presentazione della propria offerta, oppure la presenza su portali di settore, l'invio di e-mail ad indirizzi specifici, banners pubblicitari su siti di vario genere sono sicuramente strumenti efficaci per catturare l'attenzione degli utenti e per promuovere la propria attività a costi senz'altro più contenuti.

Al terzo posto, con il 10,2%, troviamo il classico "passaparola" che evidentemente trova la sua principale espressione nell'offerta di un servizio qualitativamente superiore; è uno strumento di sicura efficacia, utilizzato da tutti quegli operatori che hanno scelto la qualità come *leit-motiv* della propria attività.

A distanza, troviamo altre forme di promozione più tradizionali: la citazione su guide enogastronomiche minori e/o a pagamento (5,1%), la stampa di materiale pubblicitario (3,1%) da distribuire gratuitamente tramite canali diversi (c/o strutture ricettive, uffici di informazione turistica, ecc.), la promozione attraverso l'acquisto di spazi pubblicitari su cartelloni stradali o sui mezzi pubblici (2%), l'utilizzo della posta ordinaria per l'invio di materiale pubblicitario, la distribuzione di gadgets (1,2%).

Tabella 20 – Lo strumento principale utilizzato per promuovere la propria attività

<b>Attività promozionali</b>	<b>Val.%</b>
Pubblicità sui media (stampa in genere, stampa specializzata, radio, televisione)	42,0
Internet (proprio sito web, inserimento su portali tematici, mailing list, banners pubblicitari)	31,4
Passaparola	10,2
Pubblicazione su guide minori (anche a pagamento)	5,1
Dépliants/opuscoli/brochure	3,5
Iniziative con associazioni/consorzi (organizzazione di eventi, partecipazione a manifestazioni, ecc.)	2,6
Cartellonistica (stradale, su mezzi pubblici, ecc.)	2,0
Invio pubblicità tramite posta	1,2
Distribuzione gadgets	1,2
Volantinaggio	0,4
Promozioni/sconti	0,4
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>

#### 4.4. L'immagine della ristorazione locale attraverso le guide enogastronomiche

Certamente è cresciuta, in questi anni, la consapevolezza dell'importanza dell'alimentazione: praticamente è ormai diffusa ovunque una migliore conoscenza del cibo e del vino, grazie anche all'informazione veicolata attraverso i mass media. La conoscenza e la valorizzazione delle tradizioni possono senz'altro tradursi in arricchimento della propria identità.

L'Emilia-Romagna vanta, per diversità ambientali e metodi di lavorazione, un'ampia e differenziata gamma di prodotti agroalimentari: un vero e proprio "giacimento gastronomico", perfettamente integrabile come "attrattiva" accanto ai musei, le chiese, i monumenti e che al tempo stesso può costituire un formidabile strumento di marketing territoriale.

Puntualmente ogni anno le librerie sono invase da circa 50 pubblicazioni enogastronomiche, capaci d'influenzare il mercato e di condizionare le scelte dei consumatori, che vendono in media oltre 700 mila copie solo in Italia e sviluppano un giro d'affari di circa 14 milioni di euro. In considerazione del nuovo trend che si va sempre più affermando, le pubblicazioni costituiscono un mercato di nicchia costante e fedele, in grado di determinare un notevole giro di affari non solo per gli editori, ma anche per i ristoratori: una citazione può far crescere il fatturato. Parallelamente all'aumentare degli incassi si modificano le esigenze della clientela e per mantenerla servono investimenti mirati sul personale e sull'atmosfera dei locali.

Vengono assegnati "bicchieri", oppure "forchette", "cappelli" e, ancora, le classiche "stelle"; tutte le guide presentano, anno dopo anno, nomi, cognomi e indirizzi del firmamento enogastronomico italiano: vere e proprie bibbie del mangiare e del bere bene.

Le guide analizzate in questa parte del lavoro sono:

- la 27<sup>a</sup> edizione della guida de l'**Espresso: I ristoranti d'Italia 2005**, che vende oltre 100 mila copie l'anno;
- la guida di **Veronelli: I ristoranti di Veronelli 2005** arrivata alla 27<sup>a</sup> edizione;
- la guida del **Gambero Rosso: Ristoranti d'Italia 2005** (15<sup>a</sup> edizione);
- la 12<sup>a</sup> edizione della guida del **Touring Club Italiano: Alberghi e ristoranti d'Italia 2005**.

La disparità degli apprezzamenti sui vari stili di cucina e quindi i diversi giudizi sui ristoranti non sono dovuti solo – come ovvio – a una diversità di gusti e di sensibilità gastronomica, ma anche a diversi

modi di concepire i principi di quella particolare forma di attività con la quale l'uomo trasforma prodotti naturali in prodotti "culturali" destinati al piacere della tavola.

Infatti, differenti sono i criteri di scelta. C'è chi punta maggiormente sul rapporto qualità-prezzo, chi sulla novità, chi ancora su un equilibrato mix tra ambiente, atmosfera, storia e, naturalmente, qualità.

Il numero di strutture della ristorazione recensite nelle centinaia di pagine delle 4 guide è molto alto: esattamente 9.725 tra ristoranti, trattorie, osterie, wine bar, ecc., per ognuno dei quali vengono espressi giudizi, più o meno positivi, commenti, annotazioni; locali promossi o bocciati.

L'Emilia-Romagna, con un totale di 684 recensioni, raggiunge il 7% delle citazioni complessive, suddivise fra i diversi livelli di giudizio e, considerando che l'offerta regionale complessiva conta 7.555 esercizi, circa il 9% dell'universo ristorativo della regione viene, a vario titolo, ma sempre in termini positivi (tutti i locali prescelti sono ritenuti degni almeno di una visita), citato nelle guide analizzate.

L'immagine più accreditata è quella quindi di una cucina in buona salute che difende le sue tradizioni e i suoi profumi; non si omologa e soprattutto non si ferma, sempre pronta a scoprire, rivisitare ingredienti antichi e proporre altri sapori e altre sfumature con il contributo delle nuove generazioni di chef.

A rafforzare l'immagine enogastronomica della regione è la diffusione sul territorio dei ristoranti meritevoli di segnalazione. Gran parte del territorio regionale è in grado di proporre i gusti della tradizione o piatti tipici accompagnati dai vini delle diverse zone.

Anche se con le necessarie differenziazioni, in ogni provincia si registra una cultura del cibo di qualità, dove si possono assaggiare piatti della tradizione emiliano-romagnola più o meno rivisitati, oppure degustare vini d'annata o i più economici novelli, spesso immersi in un'atmosfera capace di coniugare il piacere della tavola con la bellezza del paesaggio.

Nel complesso la tradizione enogastronomica dell'Emilia-Romagna viene riportata come qualcosa di vivo, cioè una qualità che non si configura solo come bandiera ma anche come economia.

Tabella 21-a – Sintesi dell'analisi delle citazioni dei ristoranti dell'Emilia-Romagna sulle 4 Guide enogastronomiche

<b>Province</b>	<b>Espresso</b>	<b>Gambero rosso</b>	<b>Touring</b>	<b>Veronelli</b>	<b>Totale</b>
Bologna	51	28	53	20	<b>152</b>
Ferrara	17	12	22	8	<b>59</b>
Forlì-Cesena	15	10	21	7	<b>53</b>
Modena	25	14	32	13	<b>84</b>
Parma	45	14	42	14	<b>115</b>
Piacenza	19	13	30	11	<b>73</b>
Ravenna	8	3	18	8	<b>37</b>
Reggio Emilia	18	13	27	10	<b>68</b>
Rimini	9	9	19	6	<b>43</b>
<b>Totale citazioni</b>	<b>207</b>	<b>116</b>	<b>264</b>	<b>97</b>	<b>684</b>

Tabella 21-b – Citazioni relative all'Emilia-Romagna rispetto al totale complessivo sulle 4 Guide enogastronomiche

<b>Guide enogastronomiche</b>	<b>Citazioni totali val. ass.</b>	<b>Citazioni Emilia-Romagna val. ass.</b>	<b>%</b>
Espresso	2600	<b>207</b>	<b>8,0</b>
Gambero rosso	1669	<b>116</b>	<b>7,0</b>
Touring	3269	<b>264</b>	<b>8,1</b>
Veronelli	2187	<b>97</b>	<b>4,4</b>
<b>Totale</b>	9725	684	7,0

#### 4.4.1. La guida de L'Espresso: i ristoranti d'Italia 2005

La Guida de L'Espresso, giunta alla 27<sup>a</sup> edizione, si prefigge lo scopo di essere il più possibile uno strumento al servizio del lettore-fruitori, cercando di segnalare quei ristoranti dove la cucina sia "buona e sana" al di là degli stili di cucina (del territorio, classica, innovativa, fusion, ecc.). La differenza la devono fare i prodotti di qualità utilizzati, le tecniche corrette, le cotture misurate, le presentazioni adeguate: il *piacere* non può essere disgiunto dallo *star bene*.

Il punteggio riguarda esclusivamente la cucina, cioè esprime un giudizio sui piatti, senza tenere conto di tutto il resto. L'ambiente, i vini, il servizio vengono raccontati nel testo che accompagna il voto, in modo tale che *voto e racconto* insieme presentano la "fotografia" del locale e danno l'idea del suo valore.

Obiettivo primario degli autori di questa guida è quello di accompagnare il lettore-fruitori nell'esperienza complessiva che oggi, più che in passato, un pranzo o una cena possono rappresentare, al di là delle sensazioni offerte dalla sola cucina.

Un'attenzione particolare è rivolta ai prezzi, al rapporto "*prezzo-piacere*", un qualcosa che, secondo la guida, va oltre il generico rapporto qualità-prezzo. Infatti, dall'edizione 2005, sono stati contraddistinti con il nuovo simbolo del "salvadanaio" i locali nei quali il conto medio (senza bevande) non supera i 30 euro. La crisi economica ha toccato pesantemente anche la ristorazione e ha lasciato segni vistosi, con chiusure, ridimensionamenti, trasformazioni e con riflessi negativi sulla qualità e l'identità della cucina italiana.

L'auspicio degli autori è che avvenga il tardivo ma indispensabile stop al rialzo dei prezzi, che pesa quasi esclusivamente sul consumatore, il quale ha come unica arma di difesa quella di andare meno a mangiare fuori, cercando perciò di scegliere a colpo sicuro locali dove la qualità è senz'altro una certezza.

### I voti e i simboli

Il voto assegnato, da circa 100 esperti del settore, riguarda esclusivamente la cucina, accompagnato da un testo descrittivo dal quale è possibile comprendere le caratteristiche generali del locale (ambiente, servizio, vini, ecc.).


I voti, espressi in ventesimi, sono rappresentati dal simbolo dei "cappelli":

- **1 Cappello: da 15 a 16:** cucina ottima;
- **2 Cappelli: da 16,5 a 17,5:** cucina eccellente, di altissimo livello;
- **3 Cappelli: da 18 a 20:** il meglio oggi in Italia.

Ad alcuni locali, pur ricevendo una votazione, non vengono attribuiti i "cappelli":

- **da 13 a 14,5:** cucina da buona a molto buona;
- **12,5:** cucina sufficiente;
- **senza voto:** locali che meritano la citazione sulla Guida.

Oltre al simbolo del "**Salvadanaio**", introdotto, come già detto, nell'edizione 2005 e che si riferisce a quei locali in cui vengono maggiormente contenuti i prezzi (prezzo medio di 30 euro bevande escluse), un'altra serie di simboli sta ad indicare la qualità di determinati prodotti e/o servizi offerti dal ristorante citato:

- **Bicchiere**: particolare cura nella ricerca e nel servizio dei vini (internazionali, nazionali o locali);
- **EnoTavola (Bottiglia)**: indica i “posti del vino”, dove il vino è protagonista ed il cibo è subordinato ad esso;
- **Fiore**: mix di cibo, vini, servizio ed ambiente, che crea una situazione di particolare “piacevolezza complessiva”;
-  : segnala i locali ai quali sono stati attribuiti “premi speciali” istituiti dalla Guida.


I ristoranti dell’Emilia-Romagna, segnalati nella Guida L’Espresso 2005, sono 207, distribuiti nelle 9 province della regione (tabella 22), su un totale complessivo di locali selezionati in tutta Italia di 2.600, pari pertanto a circa l’8%.

A 18 locali (distribuiti in 8 delle 9 province della regione) vengono attribuiti i cappelli (a 10 ristoranti 1 cappello, quindi con cucina ottima ed a 8, 2 cappelli, e cioè con cucina eccellente, di altissimo livello) con votazioni che variano da 15 a 17,5. A 29 locali, dei 207 complessivi, non vengono attribuiti voti.

136 locali ottengono votazioni tra 13 e 14,5.


Il voto medio complessivo di tutti i ristoranti citati è di **13,8** (cucina da buona a molto buona).

Tabella 22 – Citazione dei ristoranti dell’Emilia-Romagna su: La Guida dell’Espresso 2005

Province	N. citazioni	Punteggio	Cappelli	Simboli
<b>Bologna</b>	<b>1</b>	<b>16,5</b>	<b>2</b>	<b>Fiore Bicchiere</b> 
<b>Bologna</b>	<b>1</b>	<b>15,5</b>	<b>1</b>	<b>Fiore Bicchiere</b>
Bologna	<b>2</b>	<b>14,5</b>	-	<b>Bicchiere</b>
Bologna	<b>2</b>	<b>14,5</b>	-	-
Bologna	<b>2</b>	<b>14</b>	-	<b>Bicchiere</b>
Bologna	<b>4</b>	<b>14</b>	-	-
Bologna	<b>12</b>	<b>13,5</b>	-	-
Bologna	<b>1</b>	<b>13</b>	-	<b>Salvadanaio</b>
Bologna	<b>6</b>	<b>13</b>	-	-
Bologna	<b>6</b>	<b>12,5</b>	-	<b>Salvadanaio</b>
Bologna	<b>3</b>	<b>12,5</b>	-	-
Bologna	<b>1</b>	<b>senza voto</b>	-	<b>Salvadanaio Enotavola</b>



4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

<b>Province</b>	<b>N. citazioni</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Cappelli</b>	<b>Simboli</b>
Bologna	2	senza voto	-	Salvadanaio
Bologna	1	senza voto	-	Enotavola
Bologna	7	senza voto	-	-
<b>Totale BOLOGNA</b>	<b>51 di cui 2 con l'attribuzione di cappelli</b>			
<b>Ferrara</b>	<b>1</b>	<b>15,5</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
<b>Ferrara</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
Ferrara	1	14,5	-	-
Ferrara	4	14	-	-
Ferrara	1	13,5	-	Bicchiere
Ferrara	3	13,5	-	-
Ferrara	1	13	-	Salvadanaio
Ferrara	1	13	-	-
Ferrara	2	12,5	-	-
Ferrara	1	senza voto	-	Salvadanaio
Ferrara	1	senza voto	-	Salvadanaio Enotavola
<b>Totale FERRARA</b>	<b>17 di cui 2 con l'attribuzione di cappelli</b>			
<b>Forlì-Cesena</b>	<b>1</b>	<b>16,5</b>	<b>2</b>	<b>Fiore Bicchiere</b>
<b>Forlì-Cesena</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>Bicchiere</b>
<b>Forlì-Cesena</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
Forlì-Cesena	1	14,5	-	Bicchiere
Forlì-Cesena	1	14,5	-	-
Forlì-Cesena	1	14	-	-
Forlì-Cesena	4	13,5	-	-
Forlì-Cesena	1	13	-	Salvadanaio
Forlì-Cesena	1	13	-	-
Forlì-Cesena	1	12,5	-	Salvadanaio
Forlì-Cesena	2	senza voto	-	-
<b>Totale Forlì-Cesena</b>	<b>15 di cui 3 con l'attribuzione di cappelli</b>			
<b>Modena</b>	<b>1</b>	<b>17,5</b>	<b>2</b>	<b>Fiore Bicchiere </b>
Modena	1	14,5	-	-
Modena	1	14	-	Bicchiere
Modena	1	14	-	-

## CENTRO STUDI TURISTICI

<b>Province</b>	<b>N. citazioni</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Cappelli</b>	<b>Simboli</b>
Modena	2	13,5	-	Salvadanaio
Modena	3	13,5	-	Bicchiere
Modena	2	13,5	-	-
Modena	1	13	-	Salvadanaio
Modena	1	13	-	Bicchiere
Modena	4	13	-	-
Modena	3	12,5	-	Salvadanaio
Modena	1	12,5	-	-
Modena	1	senza voto	-	Salvadanaio Enotavola
Modena	3	senza voto	-	-
<b>Totale Modena</b>	<b>25 di cui 2 con l'attribuzione di cappelli</b>			
<b>Parma</b>	<b>1</b>	<b>15,5</b>	<b>1</b>	<b>Bicchiere</b>
<b>Parma</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>Bicchiere</b>
Parma	2	14,5	-	Bicchiere
Parma	2	14,5	-	-
Parma	2	14	-	Bicchiere
Parma	3	14	-	-
Parma	2	13,5	-	Salvadanaio Bicchiere
Parma	2	13,5	-	Salvadanaio
Parma	3	13,5	-	Bicchiere
Parma	6	13,5	-	-
Parma	7	13	-	Salvadanaio
Parma	2	13	-	-
Parma	1	12,5	-	-
Parma	3	senza voto	-	Salvadanaio Enotavola
Parma	2	senza voto	-	Salvadanaio
Parma	1	senza voto	-	Enotavola
Parma	3	senza voto	-	-
<b>Totale Parma</b>	<b>45 di cui 4 con l'attribuzione di cappelli</b>			
<b>Piacenza</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>Fiore Bicchiere</b>
<b>Piacenza</b>	<b>1</b>	<b>15,5</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
Piacenza	2	14	-	Bicchiere
Piacenza	4	14	-	-

4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

<b>Province</b>	<b>N. citazioni</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Cappelli</b>	<b>Simboli</b>
Piacenza	4	13,5	-	-
Piacenza	2	13	-	Salvadanaio
Piacenza	3	13	-	-
Piacenza	2	12,5	-	Salvadanaio
<b>Totale Piacenza</b>	<b>19 di cui 2 con l'attribuzione di cappelli</b>			
Ravenna	2	14	-	-
Ravenna	1	13,5	-	Salvadanaio
Ravenna	1	13,5	-	Bicchiere
Ravenna	1	13,5	-	-
Ravenna	2	13	-	-
Ravenna	1	senza voto	-	-
<b>Totale Ravenna</b>	<b>8 di cui 0 con l'attribuzione di cappelli</b>			
<b>Reggio Emilia</b>	1	16,5	2	Fiore Bicchiere
<b>Reggio Emilia</b>	1	15	1	-
Reggio Emilia	1	14	-	Bicchiere
Reggio Emilia	1	14	-	-
Reggio Emilia	2	13,5	-	-
Reggio Emilia	1	13	-	Salvadanaio
Reggio Emilia	2	13	-	Bicchiere
Reggio Emilia	4	13	-	-
Reggio Emilia	1	12,5	-	Salvadanaio
Reggio Emilia	1	12,5	-	Bicchiere
Reggio Emilia	3	12,5	-	-
<b>Totale Reggio Emilia</b>	<b>18 di cui 2 con l'attribuzione di cappelli</b>			
<b>Rimini</b>	1	15	1	Bicchiere
Rimini	1	14,5	-	Bicchiere
Rimini	2	14,5	-	-
Rimini	1	14	-	Bicchiere
Rimini	1	13,5	-	-
Rimini	2	13	-	Salvadanaio
Rimini	1	13	-	-
<b>Totale Rimini</b>	<b>9 di cui 1 con l'attribuzione di cappelli</b>			

Come riportato nelle tabelle 23/a e 23/b osserviamo che: il 3,9% viene valutato con *cucina eccellente*, il 4,8% con *cucina ottima*, il 65,7% con *cucina da buona a molto buona*, l'11,6% con *cucina sufficiente*. Infine, il 14% dei locali presenti nella guida, pur non ottenendo alcuna votazione, risulta meritevole di citazione.

La provincia che ottiene il maggior numero di locali citati nella guida è Bologna (con 51 locali, di cui 2 con cappelli), seguita immediatamente dopo da Parma (45), che risulta essere anche la provincia che ottiene il maggior numero di ristoranti con cappelli (4). A seguire tutte le altre, con solo Ravenna che ottiene il minor numero di citazioni e nessuna con attribuzione di cappelli.

Tabella 23-a – Citazione di qualità dei ristoranti dell'Emilia-Romagna su: La Guida dell'Espresso 2005

<b>Citazione ristoranti</b>	<b>Val. ass.</b>	<b>Val. %</b>
Cucina ottima	10	4,8
Cucina eccellente	8	3,9
Cucina sufficiente	24	11,6
Cucina da buona a molto buona	136	65,7
Senza voto	29	14,0
<b>Totale complessivo</b>	<b>207</b>	<b>100</b>

Tabella 23-b – Citazione di qualità dei ristoranti per provincia su: La Guida dell'Espresso 2005

<b>Province</b>	<b>N. citazioni</b>	<b>Con Cappelli</b>
Bologna	51	2
Parma	45	4
Modena	25	2
Piacenza	19	2
Reggio Emilia	18	2
Ferrara	17	2
Forlì-Cesena	15	3
Rimini	9	1
Ravenna	8	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>207</b>	<b>18</b>

#### 4.4.2. *La guida d'Italia del Gambero Rosso*

L'edizione 2005, la 15<sup>a</sup> di questa guida, si presenta con cambiamenti sostanziali, il più importante dei quali è sicuramente quello relativo al ridimensionamento dei locali recensiti: un maggior rigore nella selezione dei locali inseriti, con particolare attenzione alla qualità dell'offerta.

Resta immutato l'obiettivo principale della guida: fotografare la ristorazione italiana attraverso le esperienze gastronomiche degli autori, in giro per l'Italia.

“Gioie e dolori”, molte conferme, piacevoli new entry, alcune sorprese: il giudizio sui ristoranti d'Italia di questa guida è basato essenzialmente sulla conservazione della cucina regionale, ma una notevole attenzione viene riservata all'innovazione e alla capacità di sviluppare le integrazioni culturali fra cucine di Paesi diversi.

#### **I voti e i simboli**

Il punteggio, espresso in centesimi, è assegnato in funzione della qualità della cucina, della cantina, del servizio e dell'ambiente, con una ripartizione dei punti diversa per ogni aspetto valutato:

- **60 PER LA CUCINA: da 36 a 42** cucina corretta e ben eseguita; **da 42 a 48** cucina da buona a molto buona; **oltre 48** cucina eccellente;

- **20 PER LA CANTINA: fino a 11** assenza di carta dei vini (la cui presenza è invece considerata dagli autori un servizio dovuto al cliente); **da 12 a 14** carta dei vini nazionali divisi per regioni; **da 15 a 17** carta dei vini con notevole assortimento, vini anche internazionali, anche centinaia di etichette; **oltre 18** carta dei vini con etichette di tutto il mondo, di grande pregio;

- **10 PER IL SERVIZIO;**

- **10 PER L'AMBIENTE.**

In alcuni casi viene assegnato un **bonus**, una sorta di indice di piacevolezza che non può essere ricompreso nelle quattro voci principali (atmosfera, cordialità e cura dei titolari, ricerca e passione, attenzioni particolari per il cliente...) il cui valore massimo arriva a 5.

La valutazione complessiva, a seconda del grado di “eccellenza”, si concretizza con la simbologia delle forchette:

- **1 forchetta** – da 70 a 79/100;

- **2 forchette** – da 80 a 89/100;

- **3 forchette** – da 90 a 100/100.

Alcuni locali ricevono la segnalazione sulla guida pur senza alcun tipo di valutazione.

Un ulteriore criterio di valutazione utilizzato è quello del rapporto qualità/prezzo:

- **Svantaggioso;**
- **Corretto;**
- **Vantaggioso;**
- **Particolarmente vantaggioso** (oscar qualità/prezzo).

Dall'edizione 2005 è stata inserita anche la simbologia dei “**gamberi**”, assegnati alle migliori trattorie ed ai più interessanti wine bar:

- **1 gambero** = Buono;
- **2 gamberi** = Ottimo;
- **3 gamberi** = Eccellente.

116 sono i locali dell'Emilia-Romagna segnalati, dislocati in tutte le 9 province (tabella 24), sui quali viene espresso un giudizio positivo relativamente al rapporto qualità/prezzo, eccetto che in otto casi.

Un ristorante, ricevendo 3 *forchette* e con un punteggio di 90/100, rientra nei primi 20 locali italiani segnalati nella guida; due locali, con l'attribuzione di 3 *gamberi*, entrano a far parte della ristretta cerchia di trattorie e wine bar (11 in tutta Italia), che il Gambero Rosso segnala come “*imperdibili*”, per la capacità di riproporre con successo i sapori autentici delle tradizioni regionali.

Il voto medio complessivo di tutti i ristoranti citati e con valutazione è di **78,2**.

*Tabella 24 – Citazione dei ristoranti dell'Emilia-Romagna su: Guida del Gambero Rosso 2005*

Province	N. citazioni	Rapporto qualità/prezzo	Punteggio	Forchette	Gamberi
<b>Bologna</b>	<b>1</b>	<b>Vantaggioso</b>	-	-	<b>3</b>
Bologna	1	<b>Svantaggioso</b>	86	2	-
Bologna	1	<b>Corretto</b>	85	2	-
Bologna	2	<b>Corretto</b>	81	2	-
Bologna	2	<b>Corretto</b>	80	2	-
Bologna	1	<b>Corretto</b>	78	1	-
Bologna	2	<b>Vantaggioso</b>	77	1	-
Bologna	1	<b>Oscar qualità/prezzo</b>	76	1	-
Bologna	1	<b>Corretto</b>	76	1	-
Bologna	1	<b>Svantaggioso</b>	75	1	-
Bologna	1	<b>Corretto</b>	75	1	-
Bologna	1	<b>Oscar qualità/prezzo</b>	74	1	-

## 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Province	N. citazioni	Rapporto qualità/prezzo	Punteggio	Forchette	Gamberi
Bologna	2	Corretto	74	1	-
Bologna	1	Vantaggioso	73	1	-
Bologna	2	Vantaggioso	-	-	1
Bologna	1	Corretto	-	-	2
Bologna	2	Corretto	-	-	1
Bologna	2	Vantaggioso	-	-	-
Bologna	3	Corretto	-	-	-
<b>Totale BOLOGNA</b>	<b>28 di cui 1 con l'attribuzione di 3 Gamberi</b>				
Ferrara	1	Corretto	84	2	-
Ferrara	1	Corretto	82	2	-
Ferrara	1	Corretto	78	1	-
Ferrara	2	Corretto	77	1	-
Ferrara	1	Vantaggioso	76	1	-
Ferrara	1	Corretto	76	1	-
Ferrara	1	Vantaggioso	75	1	-
Ferrara	1	Corretto	75	1	-
<b>Totale FERRARA</b>	9				
<b>Forlì-Cesena</b>	1	Vantaggioso	90	3	-
<b>Forlì-Cesena</b>	1	Vantaggioso	-	-	3
Forlì-Cesena	1	Svantaggioso	86	2	-
Forlì-Cesena	1	Vantaggioso	81	2	-
Forlì-Cesena	2	Corretto	80	2	-
Forlì-Cesena	1	Corretto	75	1	-
Forlì-Cesena	1	Corretto	74	1	-
Forlì-Cesena	1	Vantaggioso	-	-	1
Forlì-Cesena	2	Corretto	-	-	1
Forlì-Cesena	1	Vantaggioso	-	-	-
Forlì-Cesena	1	Corretto	-	-	-
<b>Totale FORLÌ-CESENA</b>	<b>13 di cui 1 con l'attribuzione di 3 Forchette e 1 di 3 Gamberi</b>				
Modena	1	Corretto	84	2	-
Modena	1	Corretto	82	2	-
Modena	1	Svantaggioso	82	2	-
Modena	1	Corretto	79	1	-

## CENTRO STUDI TURISTICI

Province	N. citazioni	Rapporto qualità/prezzo	Punteggio	Forchette	Gamberi
Modena	2	Corretto	76	1	-
Modena	1	Corretto	74	1	-
Modena	1	Corretto	73	1	-
Modena	1	Vantaggioso	-	-	1
Modena	2	Corretto	-	-	1
Modena	1	Vantaggioso	-	-	-
<b>Totale MODENA</b>	<b>12</b>				
Parma	1	Corretto	86	2	-
Parma	1	Corretto	82	2	-
Parma	1	Vantaggioso	79	1	-
Parma	1	Corretto	78	1	-
Parma	1	Corretto	77	1	-
Parma	2	Corretto	76	1	-
Parma	1	Corretto	75	1	-
Parma	1	Svantaggioso	75	1	-
Parma	1	Vantaggioso	74	1	-
Parma	1	Vantaggioso	-	-	2
Parma	1	Vantaggioso	-	-	1
Parma	1	Corretto	-	-	1
Parma	1	Vantaggioso	-	-	-
<b>Totale PARMA</b>	<b>14</b>				
Piacenza	1	Corretto	88	2	-
Piacenza	1	Vantaggioso	83	2	-
Piacenza	1	Vantaggioso	81	2	-
Piacenza	1	Vantaggioso	80	2	-
Piacenza	1	Corretto	79	1	-
Piacenza	1	Vantaggioso	79	1	-
Piacenza	2	Corretto	78	1	-
Piacenza	1	Corretto	76	1	-
Piacenza	1	Corretto	75	1	-
<b>Totale PIACENZA</b>	<b>10</b>				
Ravenna	1	Corretto	74	1	-
Ravenna	1	Corretto	72	1	-
Ravenna	1	Corretto	73	1	-
<b>Totale RAVENNA</b>	<b>3</b>				



4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Province	N. citazioni	Rapporto qualità/prezzo	Punteggio	Forchette	Gamberi
Reggio Emilia	1	Corretto	87	2	-
Reggio Emilia	1	Corretto	81	2	-
Reggio Emilia	2	Corretto	80	2	-
Reggio Emilia	1	Vantaggioso	78	1	-
Reggio Emilia	1	Corretto	78	1	-
Reggio Emilia	1	Corretto	77	1	-
Reggio Emilia	2	Corretto	75	1	-
Reggio Emilia	1	Svantaggioso	75	1	-
Reggio Emilia	1	Corretto	73	1	-
Reggio Emilia	1	Vantaggioso	-	-	1
Reggio Emilia	1	Corretto	-	-	1
Reggio Emilia	1	Vantaggioso	-	-	-
<b>Totale REGGIO EMILIA</b>	<b>14</b>				
Rimini	1	Vantaggioso	84	2	-
Rimini	1	Vantaggioso	83	2	-
Rimini	1	Corretto	82	2	-
Rimini	1	Corretto	78	1	-
Rimini	1	Corretto	77	1	-
Rimini	1	Corretto	76	1	-
Rimini	2	Corretto	74	1	-
Rimini	1	Corretto	73	1	-
Rimini	1	Svantaggioso	71	1	-
Rimini	1	Vantaggioso	-	-	1
Rimini	1	Vantaggioso	-	-	-
Rimini	1	Svantaggioso	-	-	-
<b>Totale RIMINI</b>	<b>13</b>				

In sintesi osserviamo che: la provincia che ottiene il maggior numero di locali citati nella guida è Bologna (con 28 locali, di cui 17 con attribuzione di Forchette e 4 con attribuzione di Gamberi), seguita da Parma e Reggio Emilia (entrambe con 14 locali segnalati), da Forlì-Cesena e Rimini (con 13 citazioni) e Modena.

Ad ogni locale segnalato di Piacenza, Ferrara e Ravenna, vengono attribuite forchette.

Tabella 25 – Citazione dei ristoranti su: Guida del Gambero Rosso 2005

<b>Province</b>	<b>N. citazioni</b>	<b>Con Forchette</b>	<b>Con Gamberi</b>
Bologna	28	17	4
Parma	14	10	4
Reggio Emilia	14	11	2
Forlì-Cesena	13	7	3
Rimini	13	10	1
Modena	12	8	2
Piacenza	10	10	-
Ferrara	9	9	-
Ravenna	3	3	-
<b>Totale complessivo</b>	<b>116</b>	<b>85</b>	<b>16</b>

#### **4.4.3. Guida alberghi e ristoranti d'Italia 2005 del Touring Club Italiano**

Ormai giunta al 12° anno, anche nell'edizione 2005, il TCI cerca di cogliere le variazioni nelle esigenze del pubblico e le nuove tendenze nel mondo della ristorazione. Il tutto filtrato e guidato dai principi che hanno sempre animato le precedenti edizioni: la valorizzazione del territorio e il rispetto delle tradizioni locali, l'attenzione alla genuinità e alla serietà, la consapevolezza dell'importanza di un corretto rapporto qualità-prezzo.

##### **Classificazione e simboli**

La classifica del Touring Club Italiano è rappresentata dalle ormai note **Forchette** (da 1 a 5), attribuite in base al prezzo, al comfort, al servizio e al tono dell'ambiente:

- **1 forchetta** – Ristorante semplice o trattoria;
- **2 forchette** – Ristorante medio;
- **3 forchette** – Ristorante di buon tono;
- **4 forchette** – Ristorante di ottimo tono;
- **5 forchette** – Ristorante di lusso.

Vengono poi attribuiti alcuni simboli, come ad esempio il “**bicchiere con bottiglia**”, a sottolineare una cantina d'eccellenza, o il “**cappello da cuoco**”, per evidenziare la cucina regionale proposta.

Vi sono poi i locali **raccomandati** da TCI che sono segnalati con l'attribuzione di medaglie:

- **1 Medaglia** – raccomandati;
- **2 Medaglie** – con cucina “eccellente”;

• **3 Medaglie** – i “top” (secondo gli esperti del TCI, rappresentano il più alto livello della ristorazione, il *non plus ultra* per cucina, cantina, atmosfera e servizio; a questi ristoranti viene assegnato un punteggio in centesimi, in una scala di valori che va da un minimo di 80 ad un massimo di 100).

In questa ristrettissima cerchia, sono stati ammessi solo 18 ristoranti, distribuiti su tutto il territorio nazionale: di questi, ben 3 si trovano in Emilia-Romagna, che pertanto, con Toscana e Lombardia, risulta essere la regione maggiormente rappresentata.

Dalla scorsa edizione è stata introdotta la segnalazione (con una medaglia d'oro, raffigurante il marchio del TCI) di alcuni ristoranti nella categoria “Buona cucina”.

I criteri di scelta adottati sono: cucina genuina e attenzione al recupero delle tradizioni locali. Per quanto riguarda l'ambiente, locali preferibilmente di medie dimensioni, con arredi tipici ed atmosfera calda ed accogliente. Infine, deve essere onorato il rapporto qualità-prezzo: il conto deve essere trasparente, di facile lettura, preciso e di univoca interpretazione; deve prevedere il giusto guadagno per aver offerto un servizio di qualità e al tempo stesso deve essere in armonia con le capacità di spesa del cliente.

In sintesi: ristoranti in cui sono salvaguardati i valori del territorio e un'accoglienza a misura d'uomo, accessibili per prezzo alla fascia media della clientela.

In questa edizione i locali evidenziati con tale simbolo sono in tutta Italia 241, di cui 14 in Emilia-Romagna.

Tabella 26-a – Citazione dei ristoranti su: Guida Touring 2005

Province	N. citazioni	Forchette	Medaglie	“BUONA CUCINA”
<b>Bologna</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	-
Bologna	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	-
Bologna	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-
Bologna	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	-
Bologna	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	-
Bologna	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	-
Bologna	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	-
Bologna	<b>1</b>	<b>4</b>	-	-
Bologna	<b>6</b>	<b>3</b>	-	-
Bologna	<b>3</b>	<b>2</b>	-	<b>Sì</b>
Bologna	<b>23</b>	<b>2</b>	-	-
Bologna	<b>9</b>	<b>1</b>	-	-
<b>Totale BOLOGNA</b>	<b>53</b>			

## CENTRO STUDI TURISTICI

Province	N. citazioni	Forchette	Medaglie	“BUONA CUCINA”
Ferrara	2	3	2	-
Ferrara	1	2	2	-
Ferrara	1	3	-	-
Ferrara	15	2	-	-
Ferrara	1	1	-	<b>sì</b>
Ferrara	1	1	-	-
<b>Totale FERRARA</b>	<b>21</b>			
<b>Forlì-Cesena</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
Forlì-Cesena	1	5	2	-
Forlì-Cesena	1	2	2	-
Forlì-Cesena	1	3	1	-
Forlì-Cesena	1	2	1	-
Forlì-Cesena	1	3	-	-
Forlì-Cesena	2	2	-	<b>sì</b>
Forlì-Cesena	6	2	-	-
Forlì-Cesena	1	1	-	<b>sì</b>
Forlì-Cesena	4	1	-	-
<b>Totale FORLÌ-CESENA</b>	<b>19</b>			
<b>Modena</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
Modena	1	4	1	-
Modena	2	3	1	-
Modena	1	2	1	-
Modena	2	3	-	-
Modena	21	2	-	-
Modena	4	1	-	-
<b>Totale MODENA</b>	<b>32</b>			
Parma	1	3	2	-
Parma	5	3	1	-
Parma	2	2	1	-
Parma	4	3	-	-
Parma	1	2	-	<b>sì</b>
Parma	21	2	-	-
Parma	8	1	-	-
<b>Totale PARMA</b>	<b>42</b>			

4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

Province	N. citazioni	Forchette	Medaglie	“BUONA CUCINA”
<b>PIACENZA</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
Piacenza	1	2	2	-
Piacenza	1	3	1	-
Piacenza	2	2	1	-
Piacenza	1	3	-	-
Piacenza	13	2	-	-
Piacenza	1	1	-	<b>SÌ</b>
Piacenza	2	1	-	-
<b>Totale PIACENZA</b>	<b>22</b>			
Ravenna	1	3	1	-
Ravenna	3	2	1	-
Ravenna	1	3	-	<b>SÌ</b>
Ravenna	4	3	-	-
Ravenna	1	2	-	<b>SÌ</b>
Ravenna	12	2	-	-
Ravenna	2	1	-	<b>SÌ</b>
Ravenna	6	1	-	-
<b>Totale RAVENNA</b>	<b>30</b>			
Reggio Emilia	1	3	2	-
Reggio Emilia	1	3	1	-
Reggio Emilia	1	2	1	-
Reggio Emilia	5	3	-	-
Reggio Emilia	7	2	-	-
Reggio Emilia	3	1	-	-
<b>Totale REGGIO EMILIA</b>	<b>18</b>			
Rimini	1	4	1	-
Rimini	3	3	1	-
Rimini	2	2	1	-
Rimini	3	3	-	-
Rimini	1	2	-	<b>SÌ</b>
Rimini	10	2	-	-
Rimini	7	1	-	-
<b>Totale RIMINI</b>	<b>27</b>			

I ristoranti dell'Emilia-Romagna segnalati dal TCI sono 264 (tabelle 26-a e 26-b), distribuiti nelle 9 province della regione.

A tre locali, come precedentemente detto, vengono attribuite 3 Medaglie cadauno, situati nelle province di Modena, Forlì-Cesena e Piacenza, rientrando così nella selezionatissima classifica dei ristoranti "Top".

Undici ristoranti ne ricevono due (locali distinti per cucina e cantina di qualità eccezionalmente elevata) ed infine a 37 locali viene assegnata 1 Medaglia (attribuita a 415 ristoranti in tutta Italia) che quindi, per gli esperti della guida TCI, si sono distinti per la qualità dei servizi e la cortesia del trattamento.

*Tabella 26-b – Citazione dei ristoranti su: Guida Touring 2005*

<b>Province</b>	<b>N. citazioni</b>	<b>Con medaglie</b>	<b>"BUONA CUCINA"</b>
Bologna	53	11	3
Parma	42	8	1
Modena	32	5	-
Ravenna	30	4	4
Rimini	27	6	1
Piacenza	22	5	1
Ferrara	21	3	1
Forlì-Cesena	19	5	3
Reggio Emilia	18	3	-
<b>Totale complessivo</b>	<b>264</b>	<b>50</b>	<b>14</b>

#### **4.4.4. La Guida Oro: i ristoranti di Veronelli 2005**

La notorietà e l'importanza della Guida è riconducibile allo stesso Luigi Veronelli, decano dei critici gastronomici, che per oltre 25 anni ha selezionato, raccontato, pubblicato la miglior ristorazione italiana.

Guida critica ai migliori ristoranti, trattorie e osterie, ricercati col proposito della reale qualità. 2.045 segnalazioni in Italia, descritte con rigore e precisione (oltre ai dati anagrafici completi, l'elenco dei piatti da prediligere, l'offerta dei migliori salumi e formaggi, commenti sulla cantina e, quando vi sono, notizie storiche, curiose e turistiche anche sul comune), supportate da una chiara, efficace simbologia.

### Voti e simboli

Vengono attribuite:

- **3 stelle** ai ristoranti che, per cucina, cantina e regìa (dove per regìa si intende: proposta dei piatti e dei valori di cantina, “buone” cose, accoglienza, piacevolezza e simpatia) sono ritenuti “eccellenti”;
- **2 stelle** ai ristoranti “ottimi”;
- **1 stella** a quelli reputati “molto buoni”.

Vengono poi attribuiti dei voti, **da 70 a 89** (per cucina, cantina e regìa da buone a molto buone) a tutti quei locali che non hanno raggiunto lo scatto per l’assegnazione della prima stella, ma che comunque sono degni di nota.

Ed infine, alcuni locali, pur non ricevendo né stelle, né votazione, vengono segnalati nella guida, con la dicitura: BUONA SEGNALAZIONE.

La Guida inoltre prevede una sezione particolare curata direttamente da Veronelli fino all’edizione 2005, il quale si assumeva la responsabilità personale sui giudizi espressi su singoli piatti, attribuendo il simbolo del Sole, che teneva soprattutto conto delle emozioni suscitate; il Sole, in questa edizione, è stato attribuito a solo 18 piatti, indipendentemente dalle valutazioni complessive sul ristorante.

Una serie di simboli sta ad indicare la qualità di determinati prodotti e/o servizi offerti dal ristorante citato (per esempio: i formaggi, i salumi, gli oli, la pasticceria, ecc.).

Il simbolo dell’**occhio** evidenzia la singolarità del locale, *mix di curiosità, stravaganza, fascino, genio, sregolatezza*.

Ed inoltre l’attribuzione del simbolo della “bottiglia”:

- 1 bottiglia:** cantina eccellente;
- 2 bottiglie:** cantina ottima;
- 3 bottiglie:** cantina molto buona.

Fra tutte le guide analizzate, questa è l’unica che estende l’osservazione anche alle produzioni tipiche del luogo di riferimento del ristorante, indicandole come “*giacimenti gastronomici*”.

Nell’ultima edizione della Guida Oro del Veronelli sono segnalati 97 ristoranti dell’Emilia-Romagna (tabella 27), distribuiti nelle 9 province della regione.

Solamente due dei locali citati raggiungono un punteggio sufficiente per l’attribuzione di 3 stelle; 5 ne ricevono 2 e a 4 viene assegnata 1 stella.

Su tutti i ristoranti segnalati vengono comunque fatte interessanti e più che positive annotazioni (ottima scelta dei vini, dei salumi, dei formaggi, dell’olio di oliva, della pasticceria, ecc.).

Tabella 27 – Citazione dei ristoranti su: Guida Veronelli 2005

<b>Province</b>	<b>N. citazioni</b>
Bologna	20
Ferrara	8
Forlì-Cesena	7
Modena	13
Parma	14
Piacenza	11
Ravenna	8
Reggio Emilia	10
Rimini	6
<b>Totale citazioni</b>	<b>97</b>

#### **4.5. La ristorazione in Emilia-Romagna nelle parole degli operatori del settore: report sui focus group**

##### *Introduzione*

Le 4 azioni previste dal progetto si concludono con i risultati derivanti dai due focus group rivolti ad operatori del sistema della ristorazione dell'Emilia-Romagna e finalizzati alla conoscenza di:

- il punto di vista dell'operatore sulla attuale situazione della ristorazione regionale;
- le misure di attuazione ritenute importanti dagli operatori per intraprendere un lavoro di qualificazione di tutto il sistema ristorativo regionale.

I colloqui effettuati hanno seguito uno schema di base che è stato utilizzato per introdurre il discorso ed approfondire alcuni aspetti che sono apparsi più importanti agli stessi operatori.

I colloqui hanno fatto emergere posizioni variegate.

I focus, coordinati da esperti del settore, si sono svolti a Cesenatico, località marittima in provincia di Forlì-Cesena ed a Parma e hanno visto, fra i partecipanti, operatori provenienti da diversi ambienti provinciali.

Le domande, poste nei due focus agli operatori, sono state quattro, ognuna delle quali diversamente articolata:



**1. Finga di essere intervistato da un importante giornale straniero:** *Come descriverebbe la situazione attuale delle imprese della ristorazione di questo territorio?*

*Quali sono i più importanti fattori che determinano la concorrenza fra gli operatori di questo territorio?*

**2. Quali sono gli aspetti maggiormente apprezzati della ristorazione, da parte dei clienti? Scelga i due più importanti dalla presente lista:** *Tipo di cucina - Ambientazione del locale - Proposte dei piatti tipici e tradizionali - Presenza della carta dei vini - Personale che sa parlare le lingue straniere - Iniziative culturali ed enogastronomiche - Attività di intrattenimento - Menù a prezzo fisso. Esprima un commento sugli altri, se vuole ne aggiunga di nuovi.*

**3. Pensando sia alla sua esperienza, sia alla conoscenza che lei possiede del suo territorio, fornisca la sua opinione intorno ai seguenti stimoli:**

*Quali sono state, quest'anno, le esigenze che i clienti hanno manifestato con maggiore continuità nei confronti dell'offerta fornita degli esercizi del comparto ristorazione?*

*Come sono cambiate le richieste della clientela verso gli esercizi del comparto ristorazione negli ultimi 2 anni?*

*Queste nuove esigenze come possono nel prossimo futuro, secondo la sua opinione, diventare opportunità imprenditoriali?*

*A quali condizioni?*

**4. Se lei fosse un consulente dello Stato o della regione, quali azioni suggerirebbe per sostenere maggiormente l'offerta della ristorazione?**

Questa parte della ricerca è così strutturata:

1. La prima sezione contiene i commenti derivanti sia dall'analisi delle risposte date dagli operatori, sia da interpretazioni più sottili suggerite non solo dalla elaborazione 'matematica' dei concetti, quanto piuttosto da sensazioni e impressioni ricavate dal tenore generale delle risposte e da riflessioni emerse durante la conduzione del gruppo focus.

2. Nella seconda sezione sono riportate le risposte grezze fornite dai partecipanti, cioè non è stata apportata alcuna modifica né correzione a quanto detto dagli intervistati, in modo tale da consentire una lettura completa di quanto emerso.

3. La terza sezione contiene, per ogni domanda posta, l'elenco dei

concetti più significativi emersi, quelli in grado di dare senso all'intervento del soggetto che li ha espressi.

4. Nella quarta ed ultima sezione sono, infine, riportate le frequenze numeriche emerse (il numero di volte in cui sono emersi gli stessi concetti), senza ulteriori commenti, in modo tale da consentire un'immediata comprensione del peso specifico delle singole indicazioni.

#### **4.5.1. Analisi testuale degli argomenti proposti**

La **prima domanda** rivolta ai ristoratori era composta da due sub-interrogazioni ben distinte: una chiedeva di descrivere **la situazione attuale delle imprese della ristorazione**; l'altra esigeva una riflessione circa **i fattori che determinano la concorrenza** fra operatori dello stesso territorio di appartenenza.

Alla **prima sub-interrogazione** i partecipanti hanno dato una risposta piuttosto unica e compatta: *la crisi c'è e si sente*. Essi non intendono solo la crisi economica che, in modi diversi, sta investendo tutti i settori del nostro Paese, ma una crisi della ristorazione come attività imprenditoriale: il ristorante (nelle sue varianti: trattoria, pizzeria ecc.) sembra, infatti, essere diventato un tipo di azienda che richiede costi e sacrifici insostenibili, a fronte di ricavi appena sufficienti.

Vengono elencate diverse motivazioni per spiegare questo "momento difficile": prima di tutto una *"scarsa professionalità degli operatori"*. Con il termine "operatori" gli intervistati intendono sia quegli imprenditori che usufruendo di una normativa che rende più semplice l'accesso al settore si sarebbero "improvvisati" ristoratori, sia gli operatori dipendenti (cuochi, personale di sala, ecc.) che non dispongono di un'adeguata preparazione professionale di base. I ristoratori denunciano, quindi, una legislazione che li ha sfavoriti, andando a creare una concorrenza che essi giudicano "sleale" ed una preparazione scolastica inadeguata alle esigenze attuali. A seguire, nell'elenco delle motivazioni, si trova una più generalizzata crisi legata alla minore propensione di spesa degli italiani (le persone vedrebbero nel pranzo o nella cena fuori un bene voluttuario e quindi facilmente passibile di "tagli" dal budget familiare).

Infine, i partecipanti hanno sottolineato nuovamente gli eccessivi costi che sono costretti a sostenere come imprese ed il fatto che *"non ci sia più vocazione per questo lavoro"*. Sembra che i giovani non abbiano più voglia di impegnarsi duramente nella gestione di un'attività come un ristorante ed anche per chi, fra questi, fosse disposto a farlo, le spese e la burocrazia agirebbero da forti elementi demotivanti.

La **seconda sub-interrogazione** tocca il tema delicato della concorrenza, chiedendo di individuarne i fattori. Sembra che per la maggior parte dei partecipanti la concorrenza si giochi su alcuni elementi: il “prezzo”, la “mancanza di dialogo tra operatori” e “gli scarsi controlli sul territorio da parte degli enti preposti”. Ancora una volta viene sottolineato che nel periodo economico che l’Italia sta vivendo il cliente è bene attento alle sue tasche ed al suo portafoglio: sono questi infatti che lo faranno, spesso, optare per questo o quel ristorante. Qualche partecipante denuncia una mancanza di sinergia e di dialogo fra operatori del settore; proprio il dialogo sarebbe visto invece come un valore aggiunto da dare al cliente come dimostrazione del fronte sano e compatto delle imprese della ristorazione. Qualcuno, infatti, vorrebbe che i ristoratori non si guardassero come “concorrenti” ma come colleghi, con i quali operare in sinergia sul territorio al fine di offrire il miglior servizio possibile. La concorrenza è qui intesa come uno stimolo a migliorare l’offerta che diventerebbe così sempre più varia e meno monotona. Infine, qualcuno sottolinea ancora l’eccessiva improvvisazione nel settore.

La **seconda domanda** chiedeva ai partecipanti di scegliere fra una lista stimolo fornita dal conduttore, i **due aspetti più importanti** della ristorazione. Si chiedeva poi di **esprimere una valutazione anche sugli altri** e, nel caso, di **aggiungerne di nuovi**. Infine, durante il dibattito, in modo estemporaneo, il conduttore ha deciso di chiedere di indicare anche l’**aspetto meno importante**, fra quelli proposti.

I due aspetti che hanno raccolto più favori sono stati:

- *l’offerta di piatti tipici tradizionali;*
- *il tipo di cucina offerta.*

Oltre a questi, vengono comunque definiti importanti anche:

- *le iniziative culturali ed enogastronomiche;*
- *le attività di intrattenimento;*
- *la conoscenza delle lingue straniere;*
- *la presenza di una carta dei vini.*

Fra gli aspetti meno importanti sono stati indicati:

- *il menù a prezzo fisso;*
- *le “attività di intrattenimento”.*

Una piccola annotazione riguardo a questi ultimi: il “menù a prezzo fisso” è stato indicato come meno importante solo dai partecipanti del gruppo di Cesenatico e la stessa cosa è accaduta per le “attività di intrattenimento”, valutate come poco importanti solo dai ristoratori di Parma. Ipotizziamo che la diversa tipologia di target a cui queste aziende si riferiscono, prevalentemente turistico il primo e lavorativo

il secondo, abbiano influenzato conseguentemente il valore dell'uno o dell'altro aspetto della ristorazione.

Per quanto riguarda gli aspetti più importanti della ristorazione suggeriti dai ristoratori stessi, si nota come prevalga la "cura del cliente"; a seguire i partecipanti hanno indicato, l'"empatia", l'"accoglienza", la "cortesia", le "capacità comunicative" come elementi imprescindibili per fare funzionare la loro attività. A queste si affianca il valore del "ristoratore" in sé, visto come un elemento chiave nel coinvolgimento e nella fidelizzazione della clientela. Ovviamente a queste, che potremmo definire capacità legate al "saper essere" dell'imprenditore, si affiancano anche quelle competenze legate al "saper fare" dello staff, vale a dire la "professionalità" dell'azienda tutta.

La **terza domanda** posta ai partecipanti aveva come argomento le esigenze che la clientela manifesterebbe maggiormente. Anche questa domanda è stata formulata in più sub-interrogazioni: la prima riguardava le **richieste dell'ultimo anno**, la seconda chiedeva di riflettere su eventuali **cambiamenti di tali esigenze** negli ultimi due anni, la terza esigeva che i ristoratori ipotizzassero delle modalità per **trasformare tali esigenze in opportunità imprenditoriali**, anche valutandone le **eventuali implicazioni** (quarta ed ultima sub-interrogazione).

Nell'ultimo anno è emerso che le richieste della clientela hanno riguardato in particolare la tipologia di "cucina": si assiste ad un ritorno della cucina "semplice", "leggera" e "veloce". Inoltre è nato il fenomeno delle "intolleranze alimentari e relative allergie" che hanno pertanto costretto i ristoratori ad adeguarsi a tali nuove esigenze di una parte ben specifica di clientela.

Anche il "piatto unico" sembra una soluzione particolarmente richiesta, soprattutto nella pausa pranzo dal lavoro.

Infine, vengono sempre più richiesti vini di eccellente qualità in "mezze bottiglie o al calice", in un'ottica, forse, di rinuncia alla quantità, ma non alla qualità.

Guardando a come sono cambiate le esigenze negli ultimi due anni, emerge come necessità più impellente quella legata agli "orari di apertura" dei locali. La clientela ha cambiato abitudini alimentari, spesso predilige un pasto unico a metà pomeriggio oppure cenare dopo il cinema o il teatro. I clienti esigerebbero, quindi, orari prolungati e più flessibili sia nel momento del pranzo che della cena. Le 14:30 come orario in cui tradizionalmente le cucine dei ristoranti chiudevano sembra ormai superato. Inoltre i ristoratori hanno notato un "maggiore interesse dei clienti sulla qualità di ciò che consumano" ed al "prezzo" dello stesso.

Come poter tradurre queste esigenze (nuove o tradizionali) in **opportunità imprenditoriali**? Ed a **quali condizioni**? Qualcuno ipotizza di offrire al cliente una maggiore trasparenza ritornando alle “cucine a vista”, altri ancora immaginano di offrire come servizio aggiuntivo quello del “catering”: in entrambi i casi i “costi elevati” e le “difficoltà burocratiche” che questi adeguamenti comportano impedirebbero a molti di adeguarsi a tali nuove tendenze.

La **quarta** ed ultima **domanda** chiedeva ai partecipanti uno sforzo di fantasia, immaginando di essere nei panni di un consulente dello Stato o della Regione in grado di mettere in atto delle **azioni a sostegno della ristorazione**.

Fra queste, quella indicata più di frequente è la richiesta di istituire una sorta di “marchio di qualità” sia per “difendere i veri ristoratori”, sia per “controllare la concorrenza sleale”. Inoltre, viene chiesto a gran voce che i programmi delle Scuole Alberghiere, deputate alla preparazione di tutto il personale di questo settore, vengano rivisti ed aggiornati, in modo da fornire una preparazione completa ed adeguata alle esigenze di oggi.

Per sostenere la ristorazione ci vorrebbe, inoltre, “meno burocrazia” e “meno costi di gestione”, maggiori “agevolazioni fiscali”.

Infine, i ristoratori sentono l’esigenza di avere una “legislazione più personalizzata”, vale a dire più flessibile e centrata sull’impresa singola piuttosto che applicata indistintamente a tutto un intero settore di attività.

#### 4.5.2. *Analisi testuale sintetica*

Volendo operare un’analisi testuale sintetica dei risultati di questi Focus Group, il primo concetto rilevante che emerge è che **il settore della ristorazione non può prescindere dalla situazione economica contingente e dai cambiamenti culturali**. Come affermano i partecipanti, alcune consuetudini della clientela si sono modificate nel tempo ed oggi, quando si parla di ristorazione, non si può prescindere da tali mutamenti. Il cliente è sempre più consapevole, esigente ed interessato: “consuma meno, ma mangia e beve meglio... e vuole spendere il giusto” diceva uno dei partecipanti e questo dimostra come il cliente di oggi sia sempre più attento al rapporto qualità/prezzo di ciò che consuma.

**La ristorazione è in un momento di difficoltà**. E ciò per diversi motivi: la crisi economica in cui versa da qualche tempo il nostro

Paese e che porta le persone a spendere meno denaro in beni voluttuari; la carenza di personale qualificato a causa di Scuole Alberghiere che sembrano non essere in grado di preparare dei “professionisti”; una normativa svantaggiosa per i ristoratori tradizionali.

Quest’ultima, in particolare con una certa liberalizzazione delle licenze, ha creato non pochi timori e preoccupazioni: è nata una varietà di diciture che implicano la parola “ristorazione” e che possono confondere la clientela (vedi la “piccola ristorazione” o la “ristorazione veloce” dei bar o degli stabilimenti balneari); i controlli che riguardano tali “nuove imprese” sembrano non essere sufficienti a garantire il confine fra “gli assemblatori e i ristoratori” (come li definiva un partecipante); è diffusa la percezione che ai “veri ristoratori” siano rimasti solo gli *oneri* della loro professione, come i carichi burocratici, i costi di gestione, ecc. e non più gli onori.

Proprio per questo motivo, i partecipanti auspicano la **creazione di una sorta di “marchio” distintivo**, dietro al quale possano essere certificate competenze e capacità d’eccezione e che, se da una parte li potrebbe distinguere da quelli che essi stessi definiscono “ristoratori improvvisati”, dall’altra potrebbe fungere per il cliente da garanzia di ricevere un servizio e un prodotto di qualità.

Inoltre, si è riflettuto molto sull’opportunità di uscire da questa *impasse* attraverso la strada **dell’unione e della collaborazione**: sarebbe auspicabile che i ristoratori non si vedessero come concorrenti ma che si mostrassero come “un fronte unico” unito dal dialogo e da un lavoro di sinergia. Ciò non solo potrebbe portare un reale beneficio a tutti i ristoratori del territorio ma sarebbe un valore aggiunto nei confronti del cliente, in termini di trasparenza e, di conseguenza, di fidelizzazione.

Infine, emerge una particolare cura che il ristoratore riserva alla propria clientela: se è importante il suo “saper fare”, quindi il tipo di cucina che propone e la capacità di accostare sapori antichi a nuove rivisitazioni, sono di altrettanto valore le qualità del suo “**saper essere**”. Si parla di empatia, di accoglienza, di cordialità, di clima familiare e amicale, come elementi imprescindibili per garantire longevità e successo alle imprese della ristorazione.

#### **4.5.3. Il contenuto delle registrazioni**

##### **Domanda 1:**

*Finga di essere intervistato da un importante giornale straniero.*

***Come descriverebbe la situazione attuale delle imprese della ristorazione di questo territorio?***

• *La situazione attuale delle imprese secondo il mio modesto parere è sempre un discorso soggettivo, non possiamo dire che sia in crisi al 100%, però in questo momento di recessione, la situazione è senz'altro difficile. Dobbiamo semplicemente rimboccarci le maniche, guardarci un attimino dentro noi stessi e quindi facendoci un esame di coscienza valutare bene quali sono le nostre potenzialità all'interno della nostra attività, facendo ovviamente riferimento al discorso turistico.*

• *La situazione delle imprese, secondo me, va valutata attentamente. Il periodo non è sicuramente dei migliori e la mia attività per esempio dura 8 mesi, ha una stagionalità un po' lunga e nel restante tempo giro molto, esco spesso, vado negli altri locali ed osservo che purtroppo questo è un periodo molto "di magra". Secondo me perdurerà per due o tre anni ancora.*

• *Diciamo che il mio giudizio sulla situazione del territorio è un giudizio diretto perché da un anno sono tornato ad essere parte integrante come operatore, ma posso esprimere un giudizio anche da cliente o comunque da esterno, in quanto per parecchio tempo sono rimasto fuori dal giro dell'attività. Dall'esterno Cesenatico è vista come la città della ristorazione, come punto importante dove andare a mangiare; è vista come luogo ricco di ristoranti di qualità, con un'ottima proposta al giusto prezzo. I problemi che io ho notato sono più legati al territorio direttamente, quindi mi riallaccio a quello che ha detto il collega: ci vorrebbe più unione fra ristoratori, operatori e le varie categorie, affinché le cose andassero meglio; lavorare in un'ottica di "fare sistema". All'interno di questa associazione (Confesercenti, ndr) ed in particolare all'interno dell'ARICE, di cui faccio parte da quando sono tornato a Cesenatico, vedo un grande impegno da parte di tutti, quindi questo è positivo ed è già un fattore diverso rispetto ad altre realtà vicino a noi. Però poi sarebbe importante riuscire a coinvolgere quelli un po' più restii ad aprirsi all'esterno ed a porsi come sistema di lavoro e di operatività.*

• *Ci vorrebbe una grande crisi, ancora più grossa di questa attuale, così si dà un taglio a tutto e si riparte da zero. Secondo me questo è l'unico modo per trovare il coraggio di affrontare il futuro in maniera nuova; sono tanti anni che abbiamo questa crisi, ma alla fine della stagione ce ne dimentichiamo e si fa finta che tutto vada bene. Invece con una bella crisi grossa, diverse aziende ovviamente sparirebbero e forse, ai vertici*



delle istituzioni (Regione, Provincia), si accorgerebbero che esistono attività quali i ristoranti. Quindi secondo me ci vorrebbe una bella crisi. Quando dico una crisi che tagliasse via le aziende, mi riferisco all'azienda della ristorazione, così il cliente smette di venire al ristorante pensando "voglio mangiare bene e spendere poco": quando un dipendente ti costa fra i 15 e i 20 euro all'ora, bisogna che il cliente impari, o forse siamo noi che ancora non siamo in grado di fargli capire che la nostra azienda sostiene dei notevoli costi. Quando la mattina si arriva e apriamo, noi abbiamo già un costo; se andassimo a lavorare in una qualunque azienda (non nostra) prendendo 10/15 euro l'ora, guadagneremmo 150 euro al giorno, cosa che a volte, con la nostra attività, non riusciamo a prendere. Ci sono aziende della ristorazione con molti dipendenti, quasi a livello "industriale", e forse mettendo a casa 30/40 dipendenti qualcuno inizierebbe a capire e a prendere provvedimenti.

- Sulla situazione attuale delle imprese della ristorazione sono in accordo con il gruppo: siamo in una profonda crisi. Il problema più grande della ristorazione è che negli ultimi cinque anni, sei anni, sette anni, non di più, ci si è trovati con la modifica di queste licenze, la legge Bersani, ecc., ad avere dei concorrenti che nascono ogni minuto, non ogni giorno. Mentre prima si andava a mangiare o in un ristorante o in trattoria o in pizzeria, oggi si mangia nei pub, nei bar, ovunque; addirittura privati che organizzano cene... Diciamo che è sfuggito un po' il controllo dalla parte dirigente. Ci sono anche gli stabilimenti balneari che si sono improvvisati ristoratori, anche se non potevano farlo, e quando...detto alla romagnola "ogni mosca la dà e su bec" nel senso che l'occasione fa l'uomo ladro, quindi uno che si trova in spiaggia e può mangiare dove prima non poteva farlo, ovviamente lo fa. Per non parlare del rispetto degli orari: ad esempio c'è Milano Marittima dove non si possono aprire i bagni alla sera ma qualcuno improvvisamente ha iniziato a fare da mangiare anche la sera e nessuno prende provvedimenti. È una concorrenza che prima non avevamo: uno sceglie la tavola calda, o il self service, oppure il ristorante o la pizzeria, in base al suo budget. Tutto ciò ha fatto sì che noi si migliorasse: per sopravvivere bisogna informarsi, avere più cultura; il cliente oggi è più informato, sa cosa vuole, pretende, giustamente, perché andare al ristorante è una scelta ben precisa, ha un costo, non alla portata di tutti per cui quando un cliente esce è giusto che abbia il massimo. Non sempre ci si riesce però; se oggi voglio fare meglio di ieri e di domani ancora, significa che non sono ancora arrivato e ciò significa che voglio migliorarmi: questa è un po' la politica e l'idea di tutti noi, vedo positività nella ristorazione. Riacciando mi al discorso del collega, la crisi c'è, esiste e chi sopravvive in questo



*periodo vuol dire che ha le potenzialità e la professionalità giusta per andare avanti. Naturalmente sono momenti difficili, il cliente va a mangiare al ristorante per passare 1 o 2 ore, perciò i ristoranti si vanno modificando; non più luoghi dove si mangia e beve e basta, ma veri e propri "salotti" dove trascorrere il proprio tempo, in compagnia.*

- *Rispondendo a questa domanda, credo sia un problema di imprese e quindi viviamo tutti i problemi che vivono tutte le imprese nei vari settori. Oggi non è che i ristoratori si improvvisano però non riusciamo ad attingere a figure professionali. Nel senso... mi correggo, arrivano figure presunte professionali, ma non sono preparate alle esigenze del nostro mercato. Ad esempio le scuole alberghiere: è un ambito che ci sta a cuore perché ci vanno tanti ragazzi, ma di questi pochi sono veramente motivati e quei pochi hanno poca preparazione. Forse l'avranno teorica ma a livello pratico sono tutti da costruire e questo diventa un ulteriore costo per le imprese. Poi questi ragazzi hanno tutti grandi esigenze personali, spesso incompatibili con le esigenze dell'azienda. Per non parlare dell'aspetto economico...*

- *La situazione delle imprese del territorio è abbastanza buona, nel senso che rispetto ad altri settori quello della ristorazione sta mantenendo ancora un certo trend positivo. C'è un problema di qualità rapportata ai prezzi e di professionalità nel servizio. Sono questi i tre fattori più importanti che devono essere considerati per ben posizionarsi sul mercato e il rapporto qualità/prezzo; purtroppo abbiamo una parte di ristorazione che lavora in modo passivo, cioè sono più degli assemblatori di cibo, che veri e propri ristoratori, hanno abbandonato il ruolo della manualità, dell'artigianalità, della creazione. Si è diffusa tutta una fascia di ristorazione che in maniera preponderante utilizza prodotti semilavorati, tutta una serie di cose che di fatto poi massificano i sapori, i gusti e ovviamente abbassano il livello qualitativo. Da un lato, questo ha anche un aspetto positivo perché poi chi mantiene invece un atteggiamento professionalmente attivo emerge di più. Abbiamo un po' una forbice sulla ristorazione del territorio. Credo che un aspetto importante sia quello appunto della preparazione professionale fornita dalle scuole alberghiere o della ristorazione; purtroppo, confermo quanto già detto, le persone, ai vari livelli, arrivano nei locali, ma non sono autosufficienti nel senso che il ristoratore spesso si accolla il lavoro di finitura, di addestramento, molto spesso poi a fondo perduto perché poi abbiamo una mobilità di queste persone molto forte, quindi abbiamo dei problemi che la scuola dovrebbe porsi, forse meno teoria e più pratica.*

• *In certi settori poi può anche funzionare, però andrei piano a pensare che sia proprio così e questo sta a dimostrare che ci sono poche attività che vogliono investire ancora sulla ristorazione. Se tutte le cose funzionassero bene, sarebbe un potenziale perché c'è la richiesta sul mercato di questi settori, però sono attività che sono diventate molto complesse... non parliamo poi della messa a norma di tutte le strutture e questo comporta un surplus, ha comportato, per arrivare a questi adeguamenti, ore di lavoro e costi che queste imprese, immaginiamoci anche quelle a conduzione familiare, hanno dovuto sostenere. Non mi voglio mescolare ai distributori di pasti, parlo di ristorazione. Ecco quindi che i problemi si verificheranno molto tra qui ad una quindicina d'anni, con questo andamento. Che sarà difficile che cambi orientamento perché non si sono costruiti vivai, cioè il vivaio è legato anche alla cultura di chi già opera. Un ragazzo di 20 anni che oggi mira a fare il ristoratore, quando avrà 30 anni non sarà in grado di farlo perché non avrà assimilato capacità e competenze per poter investire in questa impresa.*

• *Io mi sento di aggiungere, a quanto già detto dai colleghi, che uno dei motivi per cui il nostro futuro avrà un cambiamento è anche dovuto al fatto che fare i ristoratori è un impegno notevole sia di tempo, ma anche di rinunce. La ristorazione non si ferma solo nella fascia oraria di apertura alla clientela, ma c'è dietro una grande preparazione, sia in cucina che in sala. Uno o lo fa per vocazione o altrimenti fa fatica a... già io come genitore mi sento in difficoltà nei confronti dei miei figli ad imporre una determinata scelta; se loro avranno la vocazione faranno i ristoratori, altrimenti preferirei che facessero altro.*

• *In merito a questo dicevo che ho due ragazzi all'hotel giovanissimi ed insieme ad un altro professionista hanno preso una trattoria, fanno cucina di ricerca ed alta cucina. Loro hanno deciso di fare ristorazione tradizionale. Ero da loro pochi giorni fa e li ho visti talmente demoralizzati per il tipo di impegno che devono affrontare... È vero, come dicevo prima, che, pur volendo investire in questa attività, pur volendo realizzare un sogno, ti accorgi che la realtà non è quella del saper fare saltare in padella le cose o di comunicare con la gente, ma dietro ci sono dei retroscena che sono così complessi che demotivano molto i giovani imprenditori.*

• *L'altra cosa che volevo aggiungere secondo il mio punto di vista è che chiaramente la situazione la vedo molto instabile, per ciò che riguarda l'aspetto economico: insomma la gente, almeno da quello che vedo io,*

*nei locali ci si reca meno, non ha più tanta disponibilità economica. Possiamo rivedere i nostri prezzi per mantenere dei costi abbastanza contenuti, ma l'amministrazione pubblica fa ben poco per noi ristoratori. Le istituzioni fanno ben poco. Io vorrei più partecipazione: ci accusano che abbiamo i prezzi alti, ma noi abbiamo costi elevati.*

- *C'è una visione all'esterno errata della ristorazione, come se fosse uguale a far da mangiare in casa, dove si riduce tutto a comprare un po' di roba, trasformarla e servirla; ma quello che continuano a far finta di non capire è che fare ristorazione ormai è un'impresa a tutti gli effetti, anzi, rispetto alle imprese del commercio in genere, ha molti più obblighi, più costi, ad esempio rispetto ad un negozio al dettaglio.*

- *Aggiungo un'altra cosa sulle istituzioni: non solo un discorso relativo ai costi, ma sono tanti i fattori che riducono l'afflusso della clientela. Per esempio la ZTL che noi abbiamo a Parma, le problematiche del parcheggio, sono tutte "cosettine" che, sommate insieme, demotivano il cliente.*

- *Il nostro lavoro molte volte non viene considerato nel giusto modo. Per quanto riguarda la situazione attuale credo che sia, secondo me, abbastanza buona. Io ho un'attività e l'impegno è quello di un'impresa vera e propria, anche se siamo una piccola impresa. Purtroppo siamo molto in difficoltà a livello organizzativo perché abbiamo dei dipendenti che questo lavoro lo considerano come un lavoro di routine.*

**Quali sono i più importanti fattori che determinano la concorrenza fra gli operatori di questo territorio?**

- *Secondo me i fattori più importanti che determinano questa concorrenza fra gli operatori è il fatto che manca il dialogo tra i vari operatori, anche se noi ultimamente come Associazioni Ristoranti di Cesenatico abbiamo coinvolto sia l'associazione albergatori sia la cooperativa bagnini ed abbiamo istaurato proprio l'anno scorso se non vado errato un dialogo redditizio, abbastanza proficuo. Questo dialogo si è, fra virgolette, riscontrato quest'anno con una maggiore attenzione da parte delle varie associazioni. I bagnini si sono guardati al loro interno e hanno, diciamo così, limitato i danni e nello stesso tempo noi ristoratori, ci siamo guardati anche noi dentro ed abbiamo fatto questo incontro vedendo che si può dialogare con altre categorie, ma tutto dipende sempre dalla mentalità delle persone. A mio modesto parere a Cesenatico c'è questo dialogo, adesso, però per arrivare a questo momento abbiamo*

*lottato diversi anni, con molta fatica. E sembra che ci siamo riusciti. Non è sempre così facile perché purtroppo viviamo in questo momento difficile della nostra economia, quindi il ristorante, se vogliamo dirlo, è un bene voluttuario, quindi la gente guarda prima a quello che può tagliare e purtroppo il ristorante è da tagliare, infatti ci si va una volta in meno piuttosto che una volta in più. Questo purtroppo si nota, si rispecchia nell'andamento generale. Dovremmo farci un esame di coscienza per capire le nostre potenzialità reali. Certo se noi ci definiamo tutti dei numeri uno, siamo tutti bravi ma il più bravo sono io, di conseguenza non sto a sentire quello che fanno gli altri, non guardo quello che fanno gli altri. Invece a mio modesto parere è proprio questo il cardine di tutta la situazione. È la base di una piramide, il fatto di essere umili prima di tutto con noi stessi e poi con gli altri. Non è sempre così purtroppo e non è facile.*

- *Il fattore che determina la concorrenza tra gli operatori a Cesenatico è il prezzo. Succede spesso, ad esempio, che capita la comitiva o il gruppo e si cerca di spuntare il miglior prezzo, per cui la differenza alla fine non la fa la qualità del servizio offerto, ma appunto il prezzo inferiore. Io penso che all'interno del proprio locale il ristoratore debba fare esclusivamente la propria politica, deve credere in se stesso e non deve agire andando al ribasso; purtroppo, oggi, molti invece agiscono in questo modo, a discapito evidentemente della qualità.*

- *Credo che sia importante il prezzo da proporre ma va legato strettamente alla qualità, perché credo, e ciò è dimostrato da tante realtà imprenditoriali, che il prezzo sia sicuramente importante ma non vada scisso dalla qualità dell'offerta; questa è l'unica strada per la sopravvivenza, per riuscire ad andare avanti in questo difficile momento di recessione. Spero che questo periodo duri meno di quanto diceva il collega, anche se effettivamente la situazione economica generale è molto critica. Ribadisco: è importante stare attenti al prezzo ma anche alla qualità, questo è determinante. Per quanto riguarda il territorio di Cesenatico, dobbiamo entrare nella logica di grande villaggio e quindi lavorare in sinergia con gli alberghi, con gli stabilimenti balneari, con tutti i ristoratori, soprattutto con quelli più restii ad aprirsi. Credo che la chiave sia questa: prezzo, qualità e lavorare in sinergia con tutti gli operatori dei diversi settori.*

- *La concorrenza c'è, esiste ed è in crescita un po' perché si lascia stare, un po' perché i controlli non sono così esagerati, un po' perché la gente ha abbandonato certi luoghi di divertimento e di svago, scegliendone*

*altri. Noi siamo al centro dell'attenzione perché dai mass media alla tv si propone questo cibo, questo saper bere, insomma ci si vuole anche un po' confrontare e ci si va anche un po' per imparare e per vedere e per provare poi a casa la tua ricetta o bere quel vino in quel bicchiere, ritrovare quei sapori, quei profumi e questo, diciamo, ci deve insegnare un po' ad andare dietro al mercato e a migliorarci completamente. Secondo me è positivo e vedo ristoranti migliori rispetto ad una volta e credo di essere nella terra giusta, nella regione giusta.*

- *Per quanto riguarda la concorrenza, sì effettivamente sono d'accordo con quanto detto dal collega che mi ha preceduto, perché è così anche qui da noi, indistintamente e parlo anche per me perché ho creato un'altra attività con la divisione delle licenze. Secondo me il miglioramento va fatto nelle strutture e nella, diciamo così, visione verso l'esterno, visto che degli operatori come il mio babbo ed io che sto seguendo le orme, dal '61 facciamo ristorazione. Qui ci sono attività dal '54... cioè tutte storiche, tutte sul canale. Faccio un altro esempio, a Cesenatico solo sul canale mi sembra che vengano fuori altri tre locali, anzi quattro... con degli affitti da paura e gente che ci prova. Poi succede che a fine anno i fornitori non vengono pagati, gli affitti non vengono pagati, personale, come è successo quest'anno lì di fronte a te, non viene pagato... non so, è una situazione un po' così, da rimettere... ci dobbiamo rimettere in discussione perché veramente del nostro mondo fa anche parte gente che a tutti gli effetti sono dei delinquenti.*

- *Per me la concorrenza se è leale ci fa molto bene. Se noi in un territorio abbiamo solo dei ristoranti arriva il punto in cui facciamo sempre le stesse cose, invece se ci fosse una concorrenza gestita bene, secondo me, avremmo più stimoli. La seconda cosa: noi l'unico problema che abbiamo per il momento è un piccolo problema, non siamo capaci di farcela a vendere bene, cioè un cliente che viene al mare, che parte da Milano, dice "come si mangia male al mare" perché si ferma a mangiare in spiaggia, oppure si ferma al bar e mangia una pasta di quelle scaldate al microonde. Ecco, noi ristoratori dobbiamo cominciare a dire che il ristorante ha queste caratteristiche, facciamo in questo modo, noi serviamo in questo modo e nel ristorante si mangia così. Se tu vai a mangiare in spiaggia, il problema è tuo. In spiaggia... in alcuni posti si mangia bene veramente, in altri si mangia male... ed il fatto è che spendono più che da noi, ma come mai la gente va in spiaggia a mangiare se spende di più? C'è qualcosa che non quadra, allora siamo noi che non siamo capaci di comunicare con i clienti, forse questo è il problema.*

**Domanda 2:**

***Quali sono gli aspetti maggiormente apprezzati della ristorazione, da parte dei clienti? Scelga i più importanti dalla lista, esprima un commento sugli altri, se vuole ne aggiunga di nuovi***

- Tipo di cucina
- Ambientazione del locale
- Proposte dei piatti tipici e tradizionali
- Presenza della carta dei vini
- Personale che sa parlare le lingue straniere
- Iniziative culturali ed enogastronomiche
- Attività di intrattenimento
- Menù a prezzo fisso

• Allora, al primo punto metterei “presenza di attività di intrattenimento” ma non è questo che penso. Io penso che al giorno d’oggi il discorso della presenza del ristoratore che va incontro al cliente sia una grossa immagine, di questo sono convinto. Quindi al primo posto, se io faccio il locale, sono io il traino motore della mia clientela e tutto quello che mi viene secondo me è quello che ho seminato. Quindi lo metterei al primo posto. Ho scelto quel punto intendendo come intrattenimento la capacità di propormi, di andare al tavolo, di dire “guarda giovedì sera faccio una serata a tema ed avrei piacere di invitarvi” cioè vendermi di più rispetto ad una volta dove invece facevo solo dei conti e mandavo la mia gente sui tavoli a servire. Oggi, diciamo così, mi sono aperto a questo approccio con la clientela e vedo che i risultati ci sono. Nel mio caso al secondo posto metterei “tipo di cucina proposta” chiaramente perché è fondamentale, ma anche l’“ambientazione del locale”, perché dove sono io è venuta fuori una piazza bellissima e sono sul canale, quindi l’aspetto visivo è una “roba da paura”, ecco, perché è veramente bello, quindi metterei le due cose a pari livello.

• Ma io ho messo insieme tre situazioni che secondo me sono molto importanti: l’“empatia”, l’“attenzione verso il cliente” e la “professionalità dello staff e del gruppo di lavoro” che assocerei in un’unica situazione. Sicuramente la ristorazione sta cambiando, il pubblico si aspetta qualcosa di più e di diverso rispetto a quello che si aspettava qualche anno fa, ma credo che la capacità di capire e di entrare in sintonia con il cliente, capire cosa vuole, qual è il miglior modo perché si possa rilassare, perché possa star bene, perché possa vivere una bella serata, siano tutti aspetti fondamentali. Ovviamente questo presuppone che ci sia, di concerto, anche una proposta di cucina adeguata, quindi metterei l’“empatia” e l’“attenzione” al primo posto, poi la “cucina” al secondo, e



*la possibilità di organizzare comunque dei momenti, ognuno in base alle sue attività, alla propria cultura, alla propria ambientazione, ecc., cioè delle attività parallele che possano essere “serate enogastronomiche”, “serate d'intrattenimento”, ecc., ovviamente che non diventino preponderanti ma che affianchino tutto il resto. Secondo me sono le cose più importanti, pur tenendo presente che tutte le cose scritte in elenco sono assolutamente importanti.*

- *Secondo me è il “personaggio che apre il ristorante”. Chi gestisce il ristorante ha di positivo che attira gente, poi a quel punto lì si crea il “tipo di cucina”, l’“ambiente”, però l’importante è “il personaggio” che accoglie, il proprietario che deve essere presente sempre, tutte le sere. Perché il cliente, quando arriva, se è il proprietario che gli va incontro è contento e tu hai già conquistato il cliente al 20/30%. Si parte comunque dal fatto che la “cucina sia buona”, perché il cliente può venire una volta perché ti conosce, poi la seconda volta non viene più.*

- *Naturalmente il cliente apprezza la “qualità del cibo”, la “pulizia del locale”, la “pulizia del dipendente”, l’insieme diciamo, la “cortesia”, l’“educazione” e soprattutto la “dinamicità” del gestore o di chi si propone, di chi è delegato a rappresentarlo, perché non tutti i locali vengono gestiti come in questo tavolo dove mi sembra che siamo tutti personaggi che si propongono per primi al cliente. La dinamicità nel far sembrare la propria azienda sempre al top, con novità ma soprattutto con molta umiltà, non facendo mai pesare al cliente che tu sei arrivato, ringraziandolo continuamente perché è lui che è venuto nella tua attività, poteva andare a destra, a sinistra, nel locale di fronte, e allora io ringrazio il mio cliente ed insegno a tutti i miei dipendenti questo...ma naturalmente non guasta “rinnovare il menù” alla gente piacciono le “serate a tema” perché ad esempio può piacere un karaoke, un intrattenimento, mandato lì come evento del momento, ma naturalmente bisogna avere dei locali abbastanza grandi dove si possono diversificare un po’ queste situazioni, perché se io entro in un ristorante dove ballano, cantano, ecc., magari non è il mio posto, ma se il locale è grande e lo fanno solo in un 30% del locale, allora io mi metto nel 70% e mi sta bene ugualmente. Però ritengo che “qualità”, “cortesia”, “pulizia” e “umiltà” siano gli elementi fondamentali.*

- *Io credo che... mi riallaccio a tutto il discorso che hanno fatto i miei colleghi fin qui. Prenderei uno spunto da tutti, singolarmente. La cosa importante secondo me, a mio modesto parere, è che anch’io lo gestisco in prima persona, di conseguenza posso capire quale può esse-*

*re l'esigenza del cliente. Nel mio locale il cliente "lo faccio sentire un amico", bisogna "farlo sentire a casa propria" e questo "non vuol dire stargli sempre addosso, ma avere la massima cura dei dettagli", di quelle piccole cose che possono far piacere soprattutto a noi stessi e poi ai nostri clienti. Il fatto che poi la cucina sia preponderante e la "pulizia del locale", la "professionalità" del personale sono importanti, però bisogna mettersi a volte nei panni del cliente, cioè dobbiamo a volte fare anche noi i clienti, non dobbiamo solo gestire in primis il nostro locale, ma cercare di vedere quello che... non quello... io mi riallaccio al discorso relativo alla concorrenza. Io non considero nessuno "concorrente"; i miei colleghi li considero prima di tutto amici e poi colleghi, perché un collega quando è pieno o tu sei pieno ti manda il cliente. E come punti, io penso che lei abbia centrato in pieno qual è l'andamento di un buon ristorante, penso che non aggiungerei niente alla lista proposta e credo che... anzi no, forse, mi scusi, toglierei il discorso del "menù a prezzo fisso", è un termine che non mi è mai piaciuto ed in effetti penso che nei nostri locali si usi il "menù degustazione" o "degustazione del territorio". Se tu ti comporti bene nel tuo locale, il cliente ti segue, si fa consigliare, di solito succede questo, io parlo sempre per me stesso, adesso io ho un locale piccolo quindi mi è abbastanza facile rispetto ad uno che ha un locale grande. Questo vuol dire avere la massima sinergia con la propria cucina ed i proprio collaboratori, cercare di avere il maggior rendimento con la minor fatica, come si dice in gergo. Del resto, io sono pienamente convinto di come possa svilupparsi la ristorazione nei prossimi anni, e questo è un fattore importante.*

**(INTERVENTO DEL CONDUTTORE CHE CHIEDE DI INDICARE ANCHE L'ELEMENTO CHE IL CITTADINO APPREZZEREBBE MENO, DI QUELLI INDICATI IN LISTA)**

- *Se proprio devo sceglierne uno, anch'io sarei per il "menù a prezzo fisso" ma non lo escluderei, perché comunque ci sono dei locali che sono fatti per avere dei menù fissi.*
- *Anch'io penserei la stessa cosa, cioè il "menù a prezzo fisso".*
- *Io posso dire che praticamente è riportata due volte, perché qui c'è scritto "iniziative culturali enogastronomiche" che potrebbe essere un "menù a prezzo fisso". Cioè nel mio immaginario il menù a prezzo fisso è che devi mangiare molto e spendere poco, cioè io sono sicuro che non spenderò più di 20 euro, è una sicurezza per il cliente, però è una cosa personale.*



• *Ritengo che la meno importante sia quella della “presenza di attività d'intrattenimento” poiché mi sembra che negli ultimi tempi le si sia data troppa importanza, a discapito delle esigenze di una buona parte di clientela. Non vorrei che la voglia di cambiare, di fare cose nuove disturbasse il cliente che al ristorante ci va per mangiare e bere, in un modo diverso da come lo farebbe a casa propria. Prima nella mia precisazione alla risposta alla domanda ho saltato una cosa che invece ritengo abbia un'importanza fondamentale, che è “personale che parla lingue straniera”. Per questo faccio un monito, un rimprovero a tutti noi perché è passato in secondo piano e ci troviamo in grande difficoltà. Anche perché adesso a livello turistico viviamo in un periodo di cambiamento in termini di turista straniero. Abbiamo uno straniero dell'Est, in primis il Russo, seguito poi da altri Paesi dell'Est dove la stragrande maggioranza parla inglese e qui da noi siamo in difficoltà, perché sappiamo parlare meglio il tedesco, il dialetto e a volte poco l'italiano. Sugerirei un po' alla regione, a tutti noi ed alle associazioni di spingere sull'acceleratore, di aiutare, informare, pretendere che gli operatori non trascurino l'aspetto lingue.*

• *Io credo che innanzitutto una delle cose più apprezzate sia trovare comunque delle tipicità, quindi il poter assaporare quella che è l'offerta locale, piatti tipici tradizionali e un'altra cosa che è indispensabile e molto apprezzata è la cordialità. Queste credo che siano le cose più importanti. Poi a seguire penso che sia importante l'ambientazione del locale e il poter interloquire con turisti e persone straniere che chiedono magari spiegazioni sui prodotti tipici o sui vini. È indispensabile oggi sicuramente la carta dei vini perché è un fenomeno in continua espansione. Secondo me la meno importante della lista sono le attività di intrattenimento... anzi, danno un po' fastidio.*

• *Hai toccato un tasto importante: fare la carta dei vini è come gestire una seconda azienda; la carta dei vini non è un foglio con 10 righe di rossi e 10 di bianchi. Fare la carta dei vini comporta delle operazioni di una complessità enorme, non nella realizzazione e basta, ma soprattutto nella gestione. La gestione di una cantina, se riusciamo a farlo capire alla clientela, dà sicuramente un certo valore aggiunto al locale: gestire la carta vuol dire programmi al computer per la realizzazione del cartaceo, la codifica, la gestione del magazzino, le degustazioni, la ricerca... è chiaro che questo “è il vostro lavoro”, e guai se non fosse così, ma questo chi te lo riconosce, sostanzialmente?*

• *Che poi è diverso da chi si fa fare la carta dei vini dal rappresentante perché poi c'è anche questa realtà...*

- *Diciamo che la carta dei vini la fai anche in base al tipo di clientela che hai oltre al tipo di cibo che proponi, perché è inutile che io abbia in casa determinati vini se non ho la clientela che me li richiede e me li apprezza.*

- *Io non accetto chi dice “io non tengo nel mio locale questi prodotti perché nel mio locale non vanno, non sono richiesti”. No. Qui si tratta tutto di impostazione: se tu vuoi che un prodotto vada nel tuo locale perché tu lo capisci che piace, sei capace di farlo entrare. Se non ti va non è un problema del cliente.*

- *Io personalmente, tanto per fare una distinzione, nel mio locale faccio molta fatica a proporre dei vini esteri e sinceramente...io ho provato ma più di tanto non ci riesco. Vendo ogni produttore italiano ma col prodotto straniero sinceramente non riesco ad entrare. Forse è una carenza mia personale.*

- *... certo, faccio fatica a proporli anch'io perché al di là delle notizie che ho non sono territori che conosco... il vino della Nuova Zelanda “a ni so mai sté in Nuova Zelanda”... per cui non ho mai conosciuto l'Australia, ecc. nonostante lavori sui vini. Perché la nostra cultura su questi mondi è piuttosto limitata; se andassi in quei posti, forse al mio ritorno sarei più entusiasta di quei vini. La carta dei vini internazionali è un segmento che serve a noi per capire, per confrontare le nostre realtà vinicole, ma non dobbiamo sentirci obbligati ad offrirli alla nostra clientela.*

- *Per quanto mi riguarda la “proposta dei piatti tipici tradizionali” è poi più che altro la cucina espressa e vedo che questo lo apprezzano tanto. Anche perché noi come clientela abbiamo una clientela habituée, è ovvio che ci sono anche clienti sporadici, stranieri, ecc. che apprezzano molto sia la cucina espressa sia la tipicità e qualche volta anche piatti innovativi. Come cliente io, quando vado in un ristorante, apprezzo l'accoglienza da parte del gestore o di chi per esso; è fondamentale. Poi dico che tutte le altre cose sono importanti, il discorso di accogliere qualcuno nella loro lingua è, per esempio, una mia carenza e sinceramente mi sento notevolmente in difficoltà quando nel mio locale vengono gli stranieri. Faccio di tutto per potergli andare incontro, ma è ovvio che per me è grosso problema.*

- *Non facciamocene un problema, perché teniamo presente che ci stiamo sviluppando in questi anni, quindi non è un problema nostro ma è un problema loro. Cioè non siamo noi che andiamo a casa loro ma*

*sono loro che vengono a casa nostra, allora; se noi non siamo preparati ad accoglierli in quel modo lì non è un problema nostro... perché non è possibile che questo avvenga in tempi così brevi... oggi c'è la necessità di accogliere lo straniero, però non dobbiamo sentirci deficienti perché non lo sappiamo accogliere parlando nella loro lingua.*

- *Io mi sento in difficoltà, dico la verità e mi piacerebbe poterlo fare...*

- *Non dobbiamo farcene un problema.*

- *Insomma... è ovvio che quando le hai accolte... io ho poi dei menù in varie lingue e questo è molto apprezzato, se non altro con le spiegazioni vedo che alla fine il cliente mangia, è contento, anzi si fa capire e capisce ciò che mangia... In fondo a tavola ci si capisce sempre!*

- *La tavola è un linguaggio internazionale!*

- *Sono tutti punti importanti, senz'altro la proposta dei piatti tipici, l'ambientazione del locale e la carta dei vini che forse in questo momento sono quelli che vanno per la maggiore... i più essenziali, sono tutte cose importantissime. In questo momento non me ne vengono in mente altre... l'accoglienza senz'altro, la gentilezza... sono tutte cose normali.*

- *Sono d'accordo su tutti questi argomenti che abbiamo citato: l'ospitalità, l'accoglienza, l'ambiente, la cucina tipica. Secondo me la cosa importante è fare in modo che il cliente trovi qualcosa che non conosce, cioè entrare in un argomento che lui in larga misura conosce ma dove può trovare delle novità. Lasciare un po' il fascino della scoperta, della ricerca, per cui il cliente entra nel locale e pensa "stiamo a vedere adesso cosa ci troviamo in questo contenitore", il desiderio di voler scoprire un'attività, dei prodotti nuovi, in che modo riusciamo a giocare, cioè niente per scontato; a volte è bello anche creare... La cosa che mi piacerebbe è "presenza di iniziative culturali ed enogastronomiche": la nostra attività può diventare anche un'attività dove rimane prevalente la cucina e l'ambiente, ma dove è possibile creare dei diversivi, che possono essere legati all'arte, con mostre, appuntamenti culturali, ecc. Questo, sì, sarebbe una cosa bella.*

- *Per quanto mi riguarda la cosa che aggiungerei è l'attenzione alle persone che hanno intolleranza alimentare. È una cosa che vivo in prima persona, la sto già portando avanti da qualche anno soprattutto*

*nel settore della celiachia e sinceramente vedo che questo a priori è una cosa ben vista e ben accolta, anzi con un entusiasmo notevole. Il punto meno importante che trovo nella lista è quello che riguarda le attività di intrattenimento.*

**Domanda 3:**

***Pensando sia alla sua esperienza, sia alla conoscenza che lei possiede del suo territorio, fornisca la sua opinione intorno ai seguenti stimoli:***

***⇒ Le maggiori esigenze dei clienti di quest'anno***

*• Sì... dunque, la prima e la seconda in qualche modo sono collegate, nel senso che ogni anno, ogni momento che passa, il cliente denota una cultura maggiore perché si interessa, perché fa corsi, perché gira il mondo, perché frequenta locali di vario tipo. Quindi, secondo me, sono assolutamente correlate. Credo che stia cambiando proprio questo: il cliente è sempre più preparato e comunque ha sempre più voglia di capire, di imparare, di sapere cosa mangia, cosa beve, di mettersi in relazione con il ristoratore o comunque con chi gli dà un servizio e credo che negli ultimi anni ci sia stato un enorme cambiamento in questo senso e che sarà sempre maggiore questo tipo di situazione, che per noi debba essere assolutamente positiva e stimolante, insomma.*

*• Dunque... a parte che dal 2003 c'è un calo di clientela nei ristoranti, la gente sente come obbligo quello di avere un po' più di spazio al ristorante, infatti cerca una cucina più ricercata, vuole capire se il ristoratore fa ricerca, se si impegna e nello stesso momento penso che sia anche il nostro futuro quello di dimostrare che ogni ristorante sia diverso da altri.*

*• Rispondendo in ordine alle domande, le richieste, le esigenze di quest'anno sono state prevalentemente sulle informazioni sugli ingredienti dei cibi; questo naturalmente è dovuto alla tendenza all'obesità generale dell'italiano, ad un fattore di età visto che i ristoranti vengono più frequentati dalla gente dai 30 anni in su, cosa che prima non succedeva; la fascia di clientela giovane, molto giovane, ci ha dimenticati...siamo stati sostituiti dai Mc Donald's, ecc.; non mi dilungo su questa risposta. La richiesta è quella di avere una cucina più leggera, più semplice, meno ricercata, più sicura, che si veda quello che si mangia, senza tutti questi salamelecchi, questi sughi, queste stranezze diciamo. Naturalmente ci sono un sacco di persone che sono allergiche, la cipolla, l'aglio, tutta*

*questa esasperazione, le diete... E l'altra richiesta continua ad essere quella dell'apertura fuori orario. Visto che al ristorante c'è la classica battuta che a mezzogiorno bolle l'acqua, si buttano gli spaghetti e tendenzialmente alle ore 14:00-14:30 si chiude. Nella nostra località c'è molta richiesta di essere aperti anche dopo quell'orario, diciamo dalle 15:00 alle 16:00 perché il cliente ha cambiato abitudini, si sveglia tardi, è in vacanza, a volte fa solo un pasto che sarebbe quello ipotetico delle 14 o delle 15 o addirittura delle 16.*

- *Per quanto riguarda le esigenze dei clienti è vero quanto già detto da altri colleghi, la gente è molto più esigente, molto più attenta, non si può prendere in giro nessuno, perché la gente non va più al ristorante perché si deve riempire la pancia, ma perché vuole degustare dei prodotti diversi l'uno dall'altro e allo stesso tempo è molto attenta agli ingredienti e questo fa piacere perché se uno ha dei problemi a livello celiaco, ad esempio, perlomeno ti mette in grado di affrontare magari il glutine o altre determinate cose. Questo è bello perché il cliente adesso, torno un attimo indietro, non voglio usare il termine "cliente" ma amico, è molto presente nel locale, lo vive in prima persona con te e questo fa in modo che il prodotto che tu crei in quel determinato momento sia sempre al meglio, perché bisogna dare sempre il massimo. Non è vero che perché ci sono due persone devi rendere poco, ce ne sono cento devi rendere molto, assolutamente, il cliente è importante, l'amico è importante, che ce ne siano pochi o molti deve essere trattato alla stessa maniera.*

- *Riguardo alla clientela oggi, passa da un locale all'altro con estrema facilità. Mi trovo di fronte a della gente chiamiamola importante tra virgolette e per importante intendo che gira molto, che viaggia, che studia, che fa le cene a casa, che fa il catering, quindi molto aperta, che viene a mangiare e mi dà sempre dei consigli. Penso che scelga il mio locale perché quando vuole stare un po' più tranquilla va bene quello. Poi ovviamente quando ha dei personaggi da affiancare, ecc. fa molte scelte. Per ciò che riguarda le esigenze di quest'anno, innanzitutto c'è stato, da quando è partito l'anno, il discorso dei fumatori nel mio caso, e c'è stata l'esigenza di avere una stanza per i fumatori. Non l'ho creata perché non mi andava di spendere delle cifre, diciamo così, abbastanza importanti per una situazione come la mia che per 5 mesi l'anno è scoperta, nel senso che è tutta una terrazza e forse è il suo bello. Comunque c'è stata questa richiesta. Poi altre richieste, sì, ho fatto, personalmente parlo, delle serate a tema con il chitarrista di Raoul Casadei, che è anche un amico, e ho creato questa schiera di clienti che tutti i venerdì riempivano il locale. Quindi da una richiesta iniziale ho avuto un beneficio dicia-*

*mo così per le 8 serate in cui ci siamo dati questo appuntamento. Altra richiesta, parlo sempre per me, c'è stata questa nuova situazione di una piazza nuova, di una piazza dove si praticano degli eventi settimanalmente, quindi c'è stata da parte della clientela un'esigenza di stare ancora più all'esterno. Prima il mio locale era sul canale, oggi ho la piazza verso il mare e ho avuto più richieste di tavoli sulla piazza.*

- *La cosa che richiedevano maggiormente è la cosa dei piatti espressi, leggeri, mi sembra che le diete stiano aumentando in modo notevole, la possibilità della mezza bottiglia di vino anche delle qualità più eccellenti, io ho avuto notevole richiesta.*

- *Ma, senz'altro, la possibilità di avere mezze bottiglie o vini al calice, di avere la possibilità di mangiare piatti unici, per questioni di tempo, noi usiamo sempre più di frequente questa cosa qua del piatto unico, piatto leggero... il futuro non sarà senz'altro il pasto completo... anche questa sarà senz'altro una nuova sfida di riuscire a creare qualcosa per questi discorsi qua.*

- *C'è stato negli ultimi anni, abbiamo avuto... già noi come categoria denunciavamo una tendenza di cambiamento di rotta da parte della clientela che usufruiva sempre più, specialmente per il pranzo, di locali dove consumare pasti veloci, no? Sono dibattiti di cui abbiamo sempre parlato, abbiamo sempre incriminato il bar, in senso buono perché toglieva un potenziale lavoro alle nostre attività, si sono improvvisati ristoratori... però se analizziamo questo dettaglio, ci hanno fatto capire che questo era forse il momento di cambiare tendenza. Se il mercato richiedeva quel prodotto noi eravamo fuori da questo discorso, proprio noi che siamo quelli più strettamente interessati. Allora, ci hanno fatto capire che i tempi stavano cambiando e che anche noi dovevamo seguire... uno dirà "no, io voglio stare legato alle mie abitudini, al mio modo di lavorare..." , cioè togliersi dal gioco. Siamo attività commerciali e abbiamo anche noi bisogno di seguire le onde del mercato, sennò il nostro discorso è bello che finito. Se vogliamo rimanere in gioco dobbiamo seguire le onde del mercato. Allora, se le tendenze sono quelle di avere una cucina veloce, leggera, che porti anche economicamente a contenere i prezzi ma fare in maniera che il cliente esca avendo speso una cifra a lui consona, perché qui non voglio cadere sul patetico e dire che la gente ha meno soldi; la gente oggi, statistiche alla mano, ci dimostra che abbiamo più gente che continuamente esce a pranzo o cena, per motivi di lavoro, per esigenze... ci sono vari motivi... perché la gente esce più spesso; per cui questa gente che esce più spesso ha bisogno chia-*



*ramente di spendere un po' meno, altrimenti dopo diventa anche un discorso di portafoglio, quindi noi come settore abbiamo capito che c'era da andare incontro a questa esigenza. Mi ricordo che un giorno ad una nostra riunione uno diceva "no, no, se io devo fare delle insalate, io non li faccio neanche entrare" e io dicevo che non è detto che noi dobbiamo vivere di insalate, però se in quel momento il tuo cliente, o il tuo potenziale cliente oggi ha voglia di un'insalata, domani verrà con l'azienda, ad una cena di lavoro, per la comunione del figlio, che ne so io, è un modo per tenersi legato il cliente. Ecco che abbiamo dovuto cambiare anche orientamenti, ma questo ben venga. Se poi noi riusciamo a dare lo stesso prodotto con un servizio migliore del bar, forse queste sono le nostre sfide, ecco che qua prevale la nostra competenza e la nostra professionalità che sicuramente non si può ottenere in un bar, ma questo purtroppo è un processo culturale enorme e c'è bisogno di un po' di tempo, ma nel momento in cui noi l'abbiamo assimilato bene e siamo in grado di farlo capire anche alla nostra clientela, su questo aspetto credo che avremmo vinto sicuramente. Le esigenze sono proprio queste: la gente ha bisogno... abbiamo notato che ha sempre meno tempo a disposizione, vuole nutrirsi in un modo corretto e riuscire a, purtroppo per esigenze legate al proprio portafoglio, non spendere grandi cifre, di riuscire anche a fare proposte dove uno ha le idee chiare e poi non si trova le sorprese alla fine. Quindi se io faccio un piatto, innanzitutto vogliamo tirare in ballo ancora il discorso del coperto; che nella ristorazione sia giusto o non sia giusto, io credo che anche questo sarebbe un inizio importante nell'aiutare il cliente a capire quando si alza quanto dovrà spendere. Quindi fare un menù dove siano già compresi dei costi, fare delle proposte già belle chiare, cosa si aspetterà, questo già prima di iniziare. Se io ti faccio un menù fisso o una proposta di piatto già compresa di tutto, io però te lo devo fare capire che questo sarà già compreso di tutto. In che modo? Ce ne sono: scrivilo, dillo verbalmente, scrivilo fuori dal ristorante, scrivilo sul menù... ci sono tanti modi.*

• *Io vedo che a mezzogiorno noi siamo... presumo anche i colleghi, non lo so, personalmente abbiamo un menù fisso, un prezzo fisso compreso coperto, primo, secondo, contorno. Il bere per scelta, per esperienza lo abbiamo dovuto lasciare a parte. Per quale motivo? Perché c'è quello che beve la birra, c'è quello che beve solo l'acqua, c'è quello che beve solo il vino, quindi per cercare di creare meno problematiche abbiamo proprio fatto una scelta di coperto, primo, secondo, contorno, bevande escluse proprio per dare la possibilità ai clienti, e vedo insomma che è apprezzato. C'è sempre quello che dice: "Guardi, signora, invece del secondo mi porti un'insalata o mi porti solo le patate"; non c'è proble-*

*ma, oppure ti chiede addirittura... cerchiamo cioè di andargli incontro, accontentare il cliente, perché da cosa nasce cosa, come il classico cliente che mi viene alle dieci di sera dopo teatro e mi dice: "Signora, possiamo venire in tre a mangiare un dessert?" sinceramente lo faccio volentieri perché questo vuol dire che sei stato disponibile una volta e poi senz'altro ti ritorna la volta dopo, cioè da parte del ristoratore questa è una disponibilità che ci deve essere, completa...entro certi limiti ovviamente, fa sì che si crea quella conoscenza e quella disponibilità per un potenziale cliente.*

- *Ma... le cose che sono state dette penso che rispecchiano poi quello che è un po' il cambiamento di questo periodo e degli ultimi due anni. Aggiungerei che da parte della clientela, soprattutto sul pranzo, per la cena sono aspetti diversi forse più conviviali, più legati ad altri fattori, mentre il pranzo è più un momento particolare perché l'esigenza nuova di questo periodo come degli ultimi due anni è quella di poter contare su una fascia di apertura del locale, e quindi del servizio, più ampia. Cioè, tradizionalmente le cucine dei ristoranti verso le 2 del pomeriggio chiudono, insomma, invece per chi soprattutto viene da certe zone, quello che noi chiamiamo "turismo d'affari", c'è l'esigenza di garantire un servizio più prolungato, perché le persone ormai hanno degli orari un po' diversi, non c'è più l'orario fisso e preciso che per tanti anni ha fatto la storia del lavoro. Oggi c'è gente che fa la riunione fino alle due, quindi chiede di andare a pranzo alle due e mezzo, tre. Questa è un'esigenza su cui la ristorazione deve confrontarsi. Poi sono convinto anch'io che...*

- *... scusa ti interrompo... capiamo tutti che ci sono queste esigenze, però è un problema poi di costi... cadiamo sempre su quei discorsi... gestire a certi livelli...*

- *... come la sera, trovi chi fa le riunioni serali o ha impegni di vario tipo e chiede la ristorazione a orari particolari; c'è ancora difficoltà a soddisfare questo tipo di richieste; alla fine, nella maggior parte dei casi, solo la tipologia della pizzeria/ristorante dà un servizio di questo tipo fino ad un'ora tarda.*

- *... oppure chi ha una conduzione familiare. Noi per esempio ... se io devo lasciare mio marito in cucina... devo essere sincera noi abbiamo molta elasticità ma tante volte mi arrabbio anche... però fino alle due e mezzo, tre, mi ritrovo ancora a servire la clientela o anche alle dieci e mezza, undici perché gli orari sono diversi. Noi lo possiamo fare perché la gestione è familiare, anche se abbiamo incrementato con i dipendenti*



*proprio perché uno gestisce la sala, l'altro la cucina, ci organizziamo, però per chi ha la disponibilità solo dei dipendenti diventa un problema di costi, lo è anche per me un problema di costi, però, insomma, dovendo fare dei sacrifici e dovendo essere disponibili, si fa. È ovvio che, insomma, questo comporta un problema non indifferente...*

- *Si respira questa esigenza, il mercato come ho detto all'inizio è potenziale per cui chi riesce di più a cavalcare l'onda riesce ad avere successo... però questo comporta dei costi continui per cui l'impresa non è all'altezza, in queste condizioni, di poterli affrontare.*

- *Non tutte le imprese possono adeguarsi a queste cose perché hanno dei costi...*

- *... è un problema della ristorazione globale, non è un problema del mio o del suo ristorante; è un problema del settore, finché non ci sono delle politiche che portino anche dei vantaggi o degli sgravi fiscali, non lo so, perché... vogliamo parlare di quanto costa il personale? Qui andiamo... dopo determinate ore scattano dei costi aggiuntivi, quindi che senso ha per un'attività, già fa fatica a gestire... immaginiamoci a posticipare o anche anticipare delle aperture e delle chiusure... è un fatto proprio di costi...*

- *È proprio quello perché hai degli oneri, delle aliquote percentuali, del costo del cuoco, dello chef o del personale di sala o anche semplicemente di chi fa le pulizie, alla fine di tutto, che variano anche a seconda dell'orario, perché dipende... poi gratis non lavora nessuno... insomma, quindi a volte il ristoratore è vincolato da questi oneri, che rendono non conveniente per il momento ampliare l'orario di attività. Accetto anche chi viene per assaggiare un'insalata perché spero di aver fatto un investimento pubblicitario, diciamo, spero ed auspico che poi mi ritorni a fare una cosa più completa.*

**⇒ Come sono cambiate le richieste della clientela negli ultimi 2 anni?**

- *Noi ristoratori non dobbiamo essere delle fotocopie...quando il cliente viene da me che ho una trattoria può andare anche in un locale dove c'è una tranquillità pazzesca, quindi passa da un locale che è una bettola ad un altro locale... ecco, credo che questo possa essere interessante che noi possiamo avere anche un cliente che può spendere tantissimo. Questo qualche anno fa non succedeva. Dal 2003 nel territorio*

*dell'Emilia-Romagna quello che fino a qualche anno fa dicevamo "questo non ha un soldo, può anche stare a casa", quest'anno è rimasto a casa. Ho visto locali che hanno lavorato con meno gente ma questa è rimasta soddisfatta, e questo può essere un vantaggio nostro oppure uno svantaggio... adesso vedremo.*

- *Negli ultimi due anni sono secondo me migliorate le esigenze del cliente. La gente vuole visibilità, è più competente, probabilmente anche grazie a questi messaggi viene già preparata. Nel caso di Cesenatico, con le nostre guide molto spesso si presenta il cliente che ha già le idee chiare. Dice "vado al X perché è intrigante, è interessante". Praticiamo un menù del territorio noi del ristorante "X" a maggio nel quale negli ultimi anni ho visto una crescita. Da 10 ne fai 20, da 20 ne fai 30... quello lì al di là della crisi, quindi vuol dire che c'è qualcosa che cresce e ho visto migliorare la gente sulla qualità del vino. Secondo me molti mangiano un solo piatto, vengono, lo faccio anch'io, quindi non è che discuto la scelta di mangiare un piatto singolo, però vogliono bere bene, con l'attenzione anche nel prezzo, quindi vuol dire che sono preparati al livello di qualità/prezzo.*

- *Negli ultimi due anni quello che è cambiato è che la gente mangia molto meno, mangia meglio e beve meglio ed è più attenta agli sprechi. Poi l'altra cosa è il discorso della crescita delle intolleranze, a cui secondo me si può diciamo andare incontro chiaramente nelle disponibilità e nella voglia da parte del ristoratore di, sempre tempo permettendo, fare dei corsi in più per essere preparati a tali eventi perché sinceramente non vedo altra alternativa.*

- *Senz'altro nei clienti è aumentata la conoscenza dei prodotti, dei vini, c'è più... da una parte c'è anche più stimolo a fare più attenzione alle cose. Una cosa aggiuntiva che volevo specificare sulle richieste della clientela è una richiesta di qualità che è maggiore, ovviamente abbinata ad un prezzo equilibrato delle proposte. Qui credo che ci sia una difficoltà da parte del ristoratore di tenere un livello qualitativo alto perché purtroppo su tanti prodotti DOC o DOP la produzione non sempre riesce a mantenere degli standard qualitativi adeguati e lo vediamo anche nel nostro territorio. I prodotti tipici... non sempre i prodotti che vengono forniti poi sono sempre all'altezza dell'aspettativa o del costo che paga il ristoratore al produttore, quindi anche questo...*

**⇒ Le nuove esigenze, come possono diventare opportunità imprenditoriali?**

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

- *Le nuove esigenze della clientela ci mettono in condizione di essere pronti il più possibile a dare delle risposte e a fare diventare queste esigenze delle opportunità per la nostra attività, per noi stessi. Ripeto, credo che di fronte a questo tipo di richieste o alla situazione in generale, dobbiamo assolutamente ragionare, insomma. Per me è molto stimolante come credo per tutti gli operatori che sono qui in questo tavolo e per la maggior parte dei ristoratori che fanno le cose seriamente; lo stimolo maggiore non è quello di portare il piatto al tavolo fine a se stesso ma anche di avere un cliente pronto, preparato, che vuole imparare e vuole capire cosa fa, cosa mangia... questo credo che sia la risposta da dare.*

- *Trovo una risposta così che mi è venuta immediata. C'è una richiesta di tornare all'antico e traduco in una semplice risposta quella di tornare ad avere delle cucine a vista, di non nascondersi, di far vedere quello che stai producendo, che il cliente possa vedere.*

- *Nel mio caso bisogna studiare un locale che ha trovato un nuovo mercato. Nel mio caso lo sviluppo di questa zona ha creato una situazione nuova e per quanto mi riguarda la nuova esigenza è quella di creare qualcosa all'esterno, diciamo così anche più commerciale, e penso di fare al più presto una cosa di questo genere.*

- *Un'altra cosa che volevo aggiungere... ma forse vado fuori del discorso ristorazione, noi negli ultimi anni da parte della nostra clientela abbiamo sempre più avuto richieste di servizio catering. Ripeto, vado un po' fuori. È ovvio che noi abbiamo acquisito, abbiamo la licenza per fare catering fuori, tipo coffee break, pranzi, cene, così, però negli ultimi anni è aumentata proprio la richiesta. È ovvio che da parte nostra c'è una selezione, ci siamo imposti dei costi perché ci sono e ci siamo imposti delle scelte, nel senso che purtroppo non riusciamo ad accontentare tutti coloro che ce lo chiedono, perché altrimenti dovrei chiudere. Lei mi dirà: "Allora perché non sceglie questa strada?" Perché queste richieste vengono fatte proprio dai nostri clienti, per un momento particolare, un evento particolare. Scegliere ristorante o catering sinceramente ce lo siamo posti, preferiamo fare ristorazione, ma non le nascondo che a volte dobbiamo soddisfare anche questo tipo di richieste.*

- *... questa è un'esigenza reale che si sta davvero sviluppando, anche questo fa parte del potenziale lavoro che c'è in atto, allora chi più riuscirà ad assecondare questo momento sarà fortunato, però porta sicuramente a delle scelte.*

- *Io capisco... ci siamo dati delle regole personali proprio nel discorso di non entrare nel monotono. Molto probabilmente veniamo considerati a prezzo molto elevato, però io esco con una determinata qualità sia come materia prima, sia come attrezzatura, sia come tipo di servizio. Comparata a chi lo fa di professione magari possiamo sembrare... però sinceramente ci siamo imposti queste regole altrimenti... non riuscivamo più a contenere il tutto.*

- *Questo è un aspetto, per te, di complemento, mentre ci sono delle attività che le usano proprio... danno una notevole importanza a questo filone e ci sono addirittura, non parlo del nostro territorio, ma in giro per l'Italia, tante attività che fanno ristorazione e che fanno anche catering; si tratta di avere una capacità organizzativa notevole, ma se c'è... però questo qui è un problema che andrà sempre più fortificandosi nel nostro territorio, e chi riuscirà davvero a investirci sopra avrà successo sicuramente, perché questa è un'altra delle esigenze di mercato.*

⇒ **A quali condizioni?**

- *Le cucine a vista proposte comportano più spese, molte più attenzioni, non c'è più la libertà di produrre ma lo slogan che io vendo da tanto è "vedere per credere"; non dico toccare con mano, ma vedere per credere. Questa è una fiducia in più che si tornerebbe a dare al cliente. Ora vedo questi locali che hanno dei gran fronzoli, delle gran sceneggiature, ecc., ma non si vede un cuoco, non si vede nulla, cioè viene preparato tutto al di dietro... vedo che quando il cliente arriva torna a chiedere "ma dov'è la cucina?", "dov'è la vetrina degli antipasti?", "dov'è questo, dov'è quello?". Bisogna riconquistare questa fiducia, non sempre gliela vendi nascondendoti.*

- *Io mi riallaccio dall'ultima domanda perché mi ha stimolato... sulle nuove esigenze è giusto quello che diceva il collega sulle cucine, a vista... noi a Cesenatico abbiamo diversi locali, senza fare nomi, che hanno fatto la cucina a vista e la gente vede quello che uno fa e che prepara; io nel mio ho la mia zia che fa la pasta, quindi quando sono le 14 o le 14:30 si vede la gente che guarda quello che fa e questo fa piacere e riesci anche a vendere qualcosa in più facendo un discorso del genere, e questo è importante perché non bisogna nascondersi ma bisogna far vedere il più possibile perché noi quello che facciamo lo facciamo tutto alla luce del sole e non dobbiamo assolutamente nasconderci, non ha senso. L'altra cosa importante... io giro poco d'estate ma per quel poco che giro vedo... Ad esempio quest'estate mi è capitato a Rimini e mi riallaccio sempre al discorso del*

*collega che diceva che a Cesenatico manca il ristorante che non dico debba rimanere aperto non-stop 24 ore al giorno, ma quasi; uno se viene alle 15:30, vuole mangiare un primo non si fa perché i ristoranti sono tutti chiusi. A Rimini, invece, una località poco distante da noi, sono 15 km, lo fanno, quasi tutti i locali sul lungo mare, ho visto, ce ne sono diversi che lo fanno... a Cesenatico non abbiamo ancora questa mentalità, forse perché sul porto canale rispetto alla parte turistica di viale Carducci siamo un po' decentrati e di conseguenza noi non siamo favoriti in questo discorso ma siamo assolutamente svantaggiati.*

*Dalla domanda 3 nasce un'interrogazione che uno dei partecipanti rivolge agli altri: **"A sentire noi, non c'è tutta questa crisi. Le nostre attività vanno avanti bene. Cos'è che sbagliamo per farci vedere che siamo aziende che vanno male?"**.*

• *Di seguito sono riportate alcune risposte:*

• *D'accordo sul dibattito. Le domande ce le dobbiamo fare però qui oggi abbiamo cinque persone che siamo noi che siamo comunque sviluppati. Io chiudo quattro mesi l'anno e non sto fermo. Io la settimana scorsa ho fatto un corso, oggi sono qui con voi che per me è un motivo di sviluppo, sempre, creo delle manifestazioni e le faccio insieme ai miei colleghi, certo che mi devo fare delle domande perché quando io parlo con mio babbo e mi dice "una volta diecimila lire ce le intascavamo, oggi no", io personalmente riesco ad intascarmi il 25% dell'incasso se tutto va come deve andare. Quindi, questa è già una differenza clamorosa rispetto a quando è partito il mio babbo che è partito negli anni '60. La crisi esiste e se pensi solamente a questi dati è clamorosa, quindi noi che abbiamo i genitori ristoratori, confrontandoci con loro, ci accorgiamo che a noi ci aumentano solamente le tasse, il personale vuole essere pagato sempre di più, e quindi purtroppo ci troviamo di fronte a situazioni molto pesanti. Vi faccio un esempio: ieri, per fare due timbri per via della licenza, ho speso 518 euro; una volta credo che costassero 50.000 lire a bollo. È tutto sproporzionato. Anche i costi di gestione: i rifiuti, l'ICI, la terrazza fuori, sono tutti costi che prima secondo me non c'erano, non esistevano. La mia attività funziona, non posso dire il contrario, però ai miei fornitori gli devo dire di darmi un mese in più di tempo per pagarli. Molto spesso vado a letto e mi dico che ho lavorato 20 ore in un giorno e magari ho incassato 200 euro, che per me sono pochi, o addirittura mi dico che oggi, a conti fatti, ci ho rimesso. Però non bisogna fermarsi al giorno, due giorni... bisogna guardare la moltitudine. La moltitudine mi dice che comunque sia porto avanti il discorso della*

*famiglia, mi levo le mie soddisfazioni quando mi capita, mi voglio cambiare la macchina, ecc., però non è mai, secondo me... nel senso che per quello che faccio, per quello che svolgo, per l'impegno che ci metto, per l'uscita di testa che mi è successa due volte in 16 anni, meriterei qualcosa di più perché secondo me così pesanti non sono tutti i lavori, quindi tutto quello che ti crei è meritato... questa è una mia idea.*

- *È sempre una provocazione... io ho fatto come abbiamo detto prima, ogni tanto bisogna essere... molte volte io faccio delle passeggiate, cammino qui per Cesenatico e mi dico "madonna, quanto lavorano questi ristoranti", eppure se apri il giornale leggi "ristorazione in crisi, i ristoratori si lamentano, non vanno più avanti" perché se vai al ristorante spendi molto... perché per il cliente si spende sempre molto, il ristorante è diventato... qualsiasi cosa, prendi una bottiglia di vino, costa molto, prendi un bicchiere d'acqua costa molto, poi c'è il discorso che dici te, delle spese, ecc. Noi siamo dei predatori... prendiamo dei soldi, questo è quello che vedo. Questi lavorano, questi a fine estate vanno in vacanza, si fanno la macchina più grande, eppure sui giornali c'è scritto che le cose non vanno... forse noi dovremmo cominciare a dire che non è così...*

- *L'anno scorso facemmo una riunione, ed io ero molto scettico sulle lettere che scrivono i nostri clienti in generale, quelli che vengono al mare, quelli che vengono negli hotel perché comunque la lettera è soprattutto per una lamentela. Però l'anno scorso mi sono un pochino soffermato su un articolo molto bello di una signora di Rimini che concludeva dicendo: "Siamo diventati dei polli da spennare". Se parlo da ristoratore dico no, però riflettendoci è vero perché quando il cliente esce dallo stabilimento balneare e fa il conto della giornata, vengono fuori delle cifre che non tutti si possono permettere. Quindi alla fine quella signora ha ragione a pensare ciò.*

#### **Domanda 4:**

***Se lei fosse un consulente dello stato o della regione, quali azioni suggerirebbe per sostenere maggiormente l'offerta della ristorazione?***

- *Io li farei venire un week-end a lavorare in un ristorante così per rendersi conto: "Caro Presidente, vieni un week-end nel mio ristorante e vieni a lavorare con me" e così si capiscono quali sono i problemi e gli possono venire delle idee per come fare funzionare le cose... Dare il famoso bollino ai ristoranti... vi ricordate? Se ci tenessero in considerazione noi daremmo l'anima.*

• *Vorrei che un ristorante fosse un ristorante vero e vorrei essere considerato per essere questo; ormai la parola "ristorante" la vedi scritta dappertutto: un piccolo bar, il dietro di un magazzino, ormai qualsiasi cosa diventa un ristorante. Poi viene trasformata in "piccola ristorazione", "ristorazione veloce", duemila terminologie ma la parola ristorante c'è sempre. Allora, vorrei una qualificazione, tipo un marchio, un marchio che per averlo bisogna rispondere a determinati requisiti. Dovrebbero essere fatti dei controlli, come sta ad esempio succedendo all'estero sui ristoranti italiani: ci sono state tantissime lamentele perché non usano piatti italiani, perché non sono puliti, perché mangiare italiano all'estero non vuol dire necessariamente mangiare bene perché in Italia si mangia bene, e poi non parlano italiano, non hanno una tagliatella, una lasagna, uno strozzapreti, una cosa tipica, non hanno niente. Vorrei proprio che ci fosse un marchio di qualità dei ristoranti in modo tale da essere obbligati a rispettare tutta una serie di regole e requisiti. Altrimenti non puoi chiamarti "ristorante".*

• *Io al Presidente del Consiglio o della Regione direi semplicemente una cosa, di farci un esame di coscienza tutti, cioè tutti i singoli cittadini perché il ristorante compra la materia prima e la lavora, di conseguenza la materia prima ha un costo; se partiamo da un semplice prodotto che una volta, quando c'erano le lire, ipotesi, costava 4.000 lire, adesso si parla di 4 euro e questo è un dato di fatto preponderante, quindi io farei proprio un esame di coscienza a livello generale e dico l'ultima cosa che purtroppo adesso con le nuove leggi che sono state approntate la gente si improvvisa molta piccola ristorazione, grande ristorazione, media ristorazione, questo secondo me va a discapito di chi fa veramente buona ristorazione o come si dice "ci mette l'anima".*

• *Un suggerimento ai politici... io direi proprio, papale papale, fate due passi indietro, rimettete un po' le cose a posto, si è fatto troppo in troppo poco tempo. In poco tempo sono nate moltissime nuove attività, gente che ha cercato nella ristorazione una valvola di sfogo, diciamo così, quindi mettere le cose a posto vuol dire selezionare, controllare, verificare.*

• *Intanto credo che per la vocazione che ha il nostro Paese ci dovrebbe essere assolutamente un ministero legato al turismo, forte e con portafoglio. In Italia non esiste un ministero che si occupi di turismo e questo è meccanismo che ogni anno ci fa perdere posizioni in campo internazionale, dal punto di vista dell'ospitalità, delle visite, delle presenze turistiche. Credo che a livelli alti questo sia il problema principale che poi si trasmette di conseguenza alle amministrazioni piccole, alle regio-*



*ni, ai comuni, ecc. Rimini è una città che non ha un assessorato al turismo, anche se è considerata la capitale del turismo. A Cesenatico il turismo è conglobato con altri 4/5 assessorati e quindi non ha la giusta importanza. Non si tratta di chiedere qualcosa di più di quello che viene dato, si tratta di avere quello che è legittimo avere, che è ovvio avere e che in tutti i Paesi emancipati e sviluppati c'è. Poi è ovvio che ognuno di noi deve in prima persona fare il possibile e dare il meglio.*

- *Sicuramente avere delle agevolazioni sulla questione dipendenti per avere una diminuzione dei costi, per gestire meglio l'attività.*

- *Innanzitutto di cercare rivolgersi alle singole attività... noi a volte veniamo messi in un calderone, no? Cioè leggi specifiche, di settore. Vorrei avere un'istituzione che analizza le mie richieste, che cerca di crearci un "cappotto su misura".*

- *Ma io penso che avremmo bisogno da un lato di essere un po' più liberi di intraprendere, nel senso di non avere tutti quei vincoli che siamo costretti a rispettare per gestire la nostra attività. Chi gestisce un ristorante è un imprenditore in gamba, sa quello che c'è da fare, ha solo bisogno di essere un po' aiutato dalle amministrazioni locali... Sembra una banalità ma nel centro storico è stata vietata ogni tipo di segnaletica negli angoli delle strade per la ristorazione... è una cosa su cui stiamo lavorando... forse riusciamo ad ottenere qualche modifica, ma di fatto al momento questo crea dei problemi; considerando che l'enogastronomia e la ristorazione in particolare sono il migliore biglietto da visita che una località, una città, un paese può dare a chi viene anche per chi viene a vedere una mostra d'arte o visitare un castello, perché poi va sempre a finire lì che il ricordo che si porta è di quello che si è mangiato, di come si è mangiato, cosa si è speso. Quindi questa parte di interventi. E poi credo che una cosa davvero importante sia quella di andare a finanziare ed a sviluppare tutto ciò che è promozione della ristorazione, promozione a fini turistici, quindi far diventare effettivamente la ristorazione un prodotto turistico e non un figlio minore degli alberghi, perché poi da parte delle istituzioni c'è un po' ancora questo ancoraggio che turismo significa alberghi, un po' agenzie viaggi ma soprattutto è "l'hôtellerie" che qualifica il turismo. In realtà la ristorazione deve uscire da questo stato ed ha tutte le caratteristiche per essere un prodotto turistico al centro dell'attenzione. La Guida Michelin, per parlare di una cosa che conoscono tutti, è un pacchetto turistico perché c'è una massa di persone che si sposta, segue... così come può essere quella di Slow Food, quindi questi segnali dovrebbero essere considerati dalle istituzioni anche proprio ai fini degli investimenti e della programmazione finanziaria.*



#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

• *Poi non siamo in un territorio (...) e ci vorrebbe molto più interesse da parte delle istituzioni per la salvaguardia delle nostre attività, che ci sia un rispetto forse superiore a quello che fino a ieri ci hanno dato. Ripeto, si sono verificati dei grandi problemi di gestione, per cui se ci dessero un segnale un po' più di attenzione forse ci stimolerebbero di più a sopportarle in un modo migliore.*

• *Sui costi l'ultima cosa... è una cosa assurda ma il ristoratore, come ristorante, io riciclo tutto, perché smaltisco in modo controllato tutto ciò che è lavorato, gli oli, la latta, il cartone, il vetro, l'alluminio, tutte queste cose qui; paradossalmente questi esercizi hanno le tariffe più alte di smaltimento rifiuti e non usufruiscono di 50 centesimi di sconto, nemmeno sulle quantità che produciamo... i degrassatori degli oli che vanno in forno, gli scarichi di lavaggio che vanno in fogna delle lavastoviglie, queste cose qua, degrassatori che hanno dei costi aggiuntivi, ecc. di fatto, c'è una grande coscienza ambientale ma non c'è un ritorno, una gratifica, anche questa è una cosa che darebbe un bel segnale se le istituzioni...*

• *Io sono d'accordo con i miei tre colleghi e l'unica cosa che mi sento in questo momento di dire è proprio la revisione della scuola alberghiera. Partendo dai docenti... a monte. Non si possono creare delle classi di 20/30 allievi e poi su 20/30 allievi, delle annate, nessuno continua in questo settore... demotivati al 100% e temo che sia un problema fondamentale... la scuola alberghiera. La scuola è fondamentale...*

• *Adesso è diventata un liceo...*

• *Chiamalo come vuoi, però io ti dico una cosa, sinceramente io ho avuto pochissime possibilità di... anche questa qui di Salsomaggiore, ma sinceramente è degradante, proprio a livello di trasmissione di cultura, di impegno, di tutto... la scuola, secondo me, la scuola alberghiera o il liceo come giustamente dicevi tu, va rivista di sana pianta.*

• *Perché mettono in discussione la scuola privata, la scuola pubblica... ma se la pubblica non riesce a dare servizi adeguati alle richieste del mercato, allora perché denigrare le scuole private? Noi abbiamo visto le realtà che sono nate... è vero, sono nuove, ma l'accademia di Bologna, l'accademia Barilla non hanno niente a che vedere con le scuole... possono diventare dei centri di formazione... e abbiamo visto cosa ci vuole per fare dei centri di formazione qualificati: ci vogliono strutture e ci vogliono denari che girano, è chiaro, perché per fare quelle strutture lì ci*

*vogliono denari, ci vogliono docenti preparati e questi costano, cioè si può investire... la cosa è strana perché la scuola dovrebbe diventare impresa, no? E questo è quello che dovrebbe essere il progetto della nuova riforma, allora, per fare impresa la scuola ha bisogno anche lei di ottenere finanziamenti ma non è detto che per forza debbano arrivare dallo Stato, ecco perché l'imprenditoria della scuola deve cominciare a svilupparsi, perché il preside è il direttore di quell'azienda e deve trovare dei canali e delle formule per far incrementare quei finanziamenti, per cui potrebbero essere iniziative promozionali, turistiche, incamerare dei denari che servono per la scuola, cioè può essere una forma di federalismo, chiamala così, chiamala come vuoi, ma se io voglio alzare il livello qualitativo devo avere dei denari a disposizione. Partiamo da questo presupposto che quello è il nocciolo di tutti i nostri discorsi, bisogna avere dei denari. Perché una volta che ho i denari posso fare tecnologia nella scuola, se i docenti devono essere quelli che sono però li integro con professionisti che vengono dall'esterno... li paghiamo...*

- *Dopo lì dipende dalla scuola perché tu non puoi metterti ad insegnare "sala", perché su a Salso è successo, ad una ragazza che l'anno prima è uscita dalla scuola, ha vinto il concorso, e l'anno dopo si è messa ad insegnare sala. Bravissima ragazza, non dico di no, ma che esperienza diretta ha? Che esperienza diretta ha con le problematiche che ci sono in una sala? L'apparecchiata è il minimo perché in una sala ci sono mille altri problemi: accogliere la gente, gestire il personale, organizzare tutti. Sarà una questione di costi, ma tu non mi puoi mettere una persona che è appena uscita dalla scuola a luglio, a settembre me la metti ad insegnare in prima. Cioè, è assurdo. È assurdo. E queste sono tutte le clausole della scuola in sé, occorre rivedere tutto insieme... non è possibile continuare su questi livelli e non è solo la scuola alberghiera, premetto, ma tutte quelle che ci vanno dietro.*

#### **4.5.4. I principali concetti**

##### **Domanda 1:**

***Finga di essere intervistato da un importante giornale straniero. Come descriverebbe la situazione attuale delle imprese della ristorazione di questo territorio?***

- *Non si può parlare di crisi totale; sono comunque momenti di recessione, molto difficili.*
- *Il periodo non è sicuramente dei migliori.*

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

- *È un periodo molto duro che perdurerà per due o tre anni ancora.*
- *Cesenatico è comunque un buon riferimento per la ristorazione di qualità, con un ottimo rapporto qualità-prezzo.*
- *Sono tanti anni che c'è crisi ma alla fine della stagione i risultati si ottengono ugualmente.*
- *Siamo in una profonda crisi... Il problema più grande della ristorazione è che negli ultimi cinque, sei anni, ci si è trovati a causa della legge Bersani, e non solo, ad avere una concorrenza improvvisata, non qualificata. È sfuggito il controllo da parte delle istituzioni.*
- *Troppa concorrenza che prima non c'era e quando si andava a mangiare fuori si andava solamente nei ristoranti o nelle pizzerie.*
- *La crisi c'è. Sono momenti difficili.*
- *È un problema d'impresa e di conseguenza anche il settore della ristorazione risente di tutti i problemi connessi all'attività imprenditoriale.*
- *La ristorazione vive un momento di difficoltà legato alla scarsità di professionalità.*
- *È sempre più difficile trovare sul mercato figure professionali qualificate.*
- *Le scuole alberghiere non danno la giusta preparazione pratica agli allievi.*
- *La situazione delle imprese del territorio è abbastanza buona, nel senso che rispetto ad altri settori quello della ristorazione sta mantenendo ancora un certo trend positivo. C'è un problema di rapporto qualità-prezzo e di professionalità nel servizio.*
- *Una parte di ristorazione lavora in modo "passivo", cioè assembla ingredienti; si è persa la manualità, l'artigianalità, la vera creazione dei piatti, delle ricette. Si è diffusa una fascia di ristorazione che in maniera preponderante utilizza prodotti semilavorati, tutta una serie di cose che di fatto massifica i sapori, i gusti, abbassando pertanto il livello qualitativo.*
- *Un aspetto importante è quello della preparazione professionale data dalle scuole alberghiere.*
- *Spesso i diplomati delle scuole alberghiere arrivano nei ristoranti senza sapere fare niente e quindi il ristoratore spesso svolge un importante ruolo di formazione. Purtroppo è un settore dove c'è moltissima mobilità e quindi spesso l'investimento formativo non è giustificato.*
- *I ristoranti sono diventate attività molto complesse.*
- *Fare il ristoratore è un impegno notevole in termini di tempo, di rinunce. Il vero ristoratore lo fa solo per vocazione.*
- *Si vuole investire, si vuole realizzare un sogno ma poi ti accorgi che la realtà non è quella del saper fare saltare in padella un ingrediente,*

*oppure comunicare con la gente: dietro ci sono dei retroscena così complessi, che demotivano molto i giovani imprenditori.*

- *La gente va sempre meno a mangiare fuori, perché non ha disponibilità economica per farlo.*
- *È un momento di difficoltà e di recessione.*
- *La crisi esiste e si sente.*

***I più importanti fattori che determinano la concorrenza fra gli operatori di questo territorio?***

- *Manca il dialogo tra gli operatori.*
- *A Cesenatico il piano su cui si basa la concorrenza è quello del prezzo.*
- *A primo impatto è importante il prezzo da proporre ma va strettamente legato alla qualità dell'offerta.*
- *Il prezzo è importante, però la qualità legata al prezzo credo sia determinante per sopravvivere, per riuscire ad andare avanti.*
- *È importante stare attenti al prezzo, ma anche alla qualità, questo è determinante. Per quanto riguarda il territorio di Cesenatico, bisogna entrare in una logica di "grande villaggio" e quindi lavorare in sinergia.*
- *Credo che la chiave sia quella: prezzo, qualità e sinergia tra gli operatori.*
- *La concorrenza esiste ed è in crescita: un po' perché si lascia stare, un po' perché i controlli scarseggiano.*
- *Per quanto riguarda la concorrenza qui da noi, molti si sono improvvisati ristoratori.*
- *Se la concorrenza è leale può essere un ottimo stimolo al miglioramento.*
- *In alcuni posti si mangia bene veramente, in altri si mangia male e si spende di più; ma come mai la gente va in spiaggia a mangiare spendendo di più? C'è qualcosa che non quadra!*
- *Se invece che "concorrenti" iniziamo a considerarci "colleghi", credo che tutto il settore ci può guadagnare.*

**Domanda 2:**

***Quali sono gli aspetti maggiormente apprezzati della ristorazione, da parte dei clienti? Scelga i due più importanti dalla lista, esprima un commento sugli altri, se vuole ne aggiunga di nuovi.***

- *Tipo di cucina*
- *Ambientazione del locale*
- *Proposte dei piatti tipici e tradizionali*
- *Presenza della carta dei vini*

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

- *Personale che sa parlare le lingue straniere*
- *Iniziative culturali ed enogastronomiche*
- *Attività di intrattenimento*
- *Menù a prezzo fisso*

#### **GLI ASPETTI PIÙ IMPORTANTI DELLA LISTA**

- *Attività di intrattenimento.*
- *Tipo di cucina proposta.*
- *Ambientazione del locale.*
- *La cucina proposta.*
- *Proposte dei piatti tipici e tradizionali.*
- *Penso che sia importante l'ambientazione del locale.*
- *La proposta dei piatti tipici tradizionali e poi più che altro la cucina espressa.*
  - *Sia la cucina espressa sia la tipicità.*
  - *Senz'altro la proposta dei piatti tipici e l'ambientazione del locale.*
  - *L'ambiente e la cucina tipica.*

#### **COMMENTO SUGLI ALTRI ASPETTI**

- *La possibilità di organizzare dei momenti, ognuno in base alla propria cultura, alla propria ambientazione, ecc., delle attività parallele d'intrattenimento.*
  - *Tutte le cose in elenco sono assolutamente importanti.*
  - *Le serate a tema.*
  - *Personale che parla lingue straniere.*
  - *Se non ci sono i menù in diverse lingue, ci si trova in difficoltà. Su questo fatto della lingua straniera io ci insisterei di più. Poter interloquire con turisti e persone straniere che chiedono magari spiegazioni sui prodotti tipici o sui vini.*
    - *È indispensabile oggi sicuramente la carta dei vini.*
    - *Tutte le cose elencate sono fondamentali; accogliere qualcuno nella propria lingua è per esempio una mia carenza e sinceramente mi sento notevolmente in difficoltà quando nel mio locale vengono gli stranieri.*
      - *La carta dei vini.*
      - *Iniziative culturali ed enogastronomiche.*
      - *Creare dei diversivi che possono essere mostre, incontri culturali, ecc.*

### NUOVI ASPETTI PROPOSTI DAI PARTECIPANTI

- *Il ristoratore che va incontro al cliente. Sono io il traino della mia clientela. La capacità di propormi, di andare al tavolo, di dire “guarda” giovedì sera faccio una serata a tema ed avrei piacere di invitarti...”, cioè instaurare un rapporto “personale” col cliente, farlo sentire speciale.*
  - *Capacità di capire e di entrare in sintonia con il cliente, capire cosa vuole, qual è il miglior modo perché si possa rilassare, perché possa star bene, perché possa vivere una bella serata.*
  - *L’attenzione verso il cliente e la professionalità di tutto lo staff.*
  - *Chi gestisce il ristorante deve esser in grado di attirare clientela.*
  - *La pulizia del locale, la cortesia, l’educazione e soprattutto la dinamicità del gestore.*
  - *La dinamicità nel far sembrare la propria azienda sempre al top, con novità ma soprattutto con molta umiltà, facendo sentire il cliente sempre importante.*
    - *Non guasta rinnovare il menù, alla gente piace.*
    - *Tre fattori: cortesia, pulizia e umiltà.*
    - *Il cliente bisogna farlo sentire a casa propria e questo non vuol dire stargli sempre addosso, ma avere la massima cura dei dettagli.*
    - *La pulizia del locale, la professionalità del personale.*
    - *È indispensabile la cordialità e l’accoglienza del cliente, non invadente e soprattutto molto professionale.*
    - *L’accoglienza e la gentilezza.*
    - *L’ospitalità, l’accoglienza.*
    - *La cucina veloce.*
    - *Lasciare anche un po’ di fascino della scoperta, di ricerca, per cui il cliente entra nel locale e pensa “stiamo a vedere adesso cosa ci troviamo in questo contenitore”, il desiderio di voler scoprire un’attività, dei prodotti nuovi.*
  - *L’attenzione alle persone che hanno intolleranza alimentare... Vedo che questa a priori è una cosa ben vista e ben accolta.*
    - *L’accoglienza da parte del gestore o di chi per esso è fondamentale.*
    - *La qualità del cibo.*
    - *La cucina espressa.*

### ASPETTI MENO UTILI

- *Il menù a prezzo fisso è un termine che non mi è mai piaciuto ed in effetti penso che nei nostri locali non si usi nemmeno più; meglio il menù degustazione.*
  - *Il menù a prezzo fisso.*

- *Il menù fisso.*
- *Il menù a prezzo fisso.*
- *La presenza di attività d'intrattenimento.*
- *Secondo me la meno importante della lista sono le attività di intrattenimento.*
  - *Il punto meno importante che trovo nella lista è quello che riguarda le attività di intrattenimento.*

**Domanda 3:**

***Pensando sia alla sua esperienza, sia alla conoscenza che lei possiede del suo territorio, fornisca la sua opinione intorno ai seguenti stimoli:***

***Quali sono state, quest'anno, le esigenze che i clienti hanno manifestato con maggiore continuità nei confronti dell'offerta fornita degli esercizi del comparto ristorazione?***

- *Avere un po' più di spazio al ristorante, una cucina più ricercata, il cliente vuole capire se il ristoratore fa ricerca, se si impegna.*
- *Informazioni sugli ingredienti dei cibi.*
- *Cucina più leggera, più semplice, meno ricercata, più sicura, che si veda quello che uno mangia, senza tutti quei sughi, quelle stranezze.*
- *Ci sono un sacco di persone che sono allergiche.*
- *L'apertura fuori orario.*
- *Molta attenzione agli ingredienti.*
- *La sala per i fumatori.*
- *Di mangiare all'esterno.*
- *Piatti espressi, leggeri... le diete stanno aumentando in modo notevole.*
- *Vogliono trovare marche eccellenti di vini anche in calice o nella mezza bottiglia di vino.*
- *Senza altro la possibilità di avere mezze bottiglie o vino al calice.*
- *La possibilità di mangiare piatti unici, per questione di tempo.*
- *La cosa più frequentemente richiesta sono i piatti unici e i piatti leggeri.*
- *La richiesta è di avere pranzi veloci.*
- *Richiedono una cucina veloce e leggera.*
- *A mezzogiorno la cosa che va di più sono i menù a prezzo fisso, compreso primo, secondo e contorno.*
- *Crescita delle intolleranze... il ristoratore dovrebbe fare dei corsi per essere preparato a tali eventi perché altrimenti non vedo alternativa.*

***Come sono cambiate le richieste della clientela, verso gli esercizi del comparto ristorazione negli ultimi 2 anni?***

- *Il cliente dimostra una cultura maggiore perché si interessa, gira il mondo, frequenta locali di vario tipo.*
- *Il cliente è sempre più preparato e comunque ha sempre più voglia di capire, di imparare, di sapere cosa mangia, cosa beve, di mettersi in relazione con il ristoratore. Negli ultimi anni c'è stato un enorme cambiamento in questo senso.*
- *Negli ultimi anni i ristoranti vengono frequentati dalla gente dai 30 anni in su, cosa che prima non succedeva: la fascia di clientela giovane, molto giovane, non frequenta i ristoranti.*
- *Nella nostra località c'è molta richiesta di rimanere aperti anche dopo le 14:30, perché il cliente ha cambiato abitudini, a vogliono fa solo un pasto.*
- *La gente è molto più esigente, è molto più attenta, non va al ristorante solo perché deve alimentarsi, ma perché vuole degustare prodotti diversi.*
- *I clienti vivono il locale in prima persona, cercano di instaurare un rapporto col ristoratore.*
- *Le persone hanno sempre meno tempo a disposizione, vogliono mangiare bene senza spendere grandi cifre.*
- *Mangiare fuori degli orari consueti.*
- *L'esigenza di questi ultimi due anni è quella di poter contare su una fascia di apertura del locale più ampia.*
- *C'è l'esigenza di garantire un servizio più prolungato, perché le persone ormai hanno degli orari un po' diversi.*
- *Negli ultimi due anni la gente mangia molto meno, mangia meglio e beve meglio ed è più attenta agli sprechi.*
- *È aumentata la conoscenza dei prodotti, dei vini. I clienti chiedono maggiore qualità, ovviamente abbinata ad un prezzo equilibrato.*

***Queste nuove esigenze, come possono nel prossimo futuro, secondo la sua opinione, diventare opportunità imprenditoriali?***

- *Lo stimolo maggiore non è quello di portare il piatto al tavolo e basta, ma avere un cliente pronto, preparato, che vuole imparare e vuole capire cosa fa, cosa mangia... questa è la risposta da dare.*
- *Occorre tornare ad avere una cucina a vista, non nascondersi, far vedere quello che stai producendo.*
- *Noi abbiamo allargato la nostra attività al servizio catering, rispettando però certi canoni rigorosi.*



• *Secondo me il servizio catering ha potenzialità enormi. Chi riuscirà davvero a investirci avrà successo sicuramente, perché questa è una esigenza di mercato.*

**A quali condizioni?**

• *Le cucine a vista proposte comportano più spese e molte più attenzioni. Ma occorre riconquistare la fiducia del cliente.*

• *È difficile soddisfare la richiesta di apertura fuori orario.*

• *Tenere aperto fuori orario. Noi lo possiamo fare perché abbiamo una gestione familiare... ci organizziamo, però per chi ha solo dipendenti diventa un problema di costi non indifferente.*

• *Si respirano queste esigenze, però questo comporta dei costi continui per l'impresa... che spesso non è in grado di affrontare.*

• *È un problema della ristorazione globale, finché non ci sono delle politiche che portino anche dei vantaggi o degli sgravi fiscali... non so...vogliamo parlare di quanto costa il personale? Qui, dopo determinate ore, scattano dei costi aggiuntivi, quindi già un'attività fa fatica, figuriamoci posticipare o anticipare delle aperture e delle chiusure... è solo una questione di costi.*

• *È proprio per questo, perché hai degli orari, delle aliquote percentuali del costo del cuoco, dello chef o del personale di sala o anche semplicemente di chi ti fa le pulizie, che variano anche in funzione dell'orario. Quindi per alcuni non diventa conveniente ampliare l'orario dell'attività.*

• *Rispondere all'esigenza dei pasti leggeri, come l'insalata.*

• *A volte c'è una difficoltà da parte del ristoratore a tenere un livello qualitativo alto dei prodotti che utilizza, perché su molti prodotti DOC o DOP la produzione non sempre riesce a mantenere gli standard qualitativi adeguati.*

• *A noi ci aumentano le tasse, il personale vuole essere pagato sempre di più. I rifiuti, l'ICI, la terrazza fuori, sono dei costi che i nostri predecessori non avevano.*

• *Siamo visti dalla gente come dei predatori... da noi tutto costa.*

• *Il cliente pensa di essere un "pollo da spennare".*

**Domanda 4:**

***Se lei fosse un consulente dello Stato o della regione, quali azioni suggerirebbe per sostenere maggiormente l'offerta della ristorazione?***

• *Io li farei venire un week-end a lavorare in un ristorante... direi "Caro Presidente, vieni un week-end nel mio ristorante a lavorare con me", e così potrebbero capire quali sono i veri...*

- *Dovrebbero tenerci in considerazione: se loro ci tenessero in considerazione noi daremmo l'anima.*
- *Vorrei che un ristorante fosse un ristorante e vorrei essere difeso per questa cosa, perché ormai la parola "ristorante" la vedi scritta dappertutto, quando alla fine trovi che è un piccolo bar... non so, il dietro di un magazzino, ormai qualsiasi cosa diventa un ristorante.*
- *Vorrei un marchio di qualità, un marchio che ci costringa a rispettare determinati requisiti.*
- *Vorrei proprio che ci fosse un marchio ristorante che comprendesse una serie di dati ai quali tu devi aderire, cioè avere quelle cose e comportarti in un certo modo.*
- *Purtroppo adesso con le nuove leggi la gente si improvvisa: piccola ristorazione, grande ristorazione, media ristorazione, questo secondo me va a discapito di chi fa veramente ristorazione di qualità.*
- *Tornare due passi indietro, rimettere un po' le cose a posto. In poco tempo si sono create troppe attività improvvisate.*
- *Ci dovrebbe essere assolutamente un ministero legato al turismo, forte e con un importante portafoglio.*
- *In Italia non esiste un ministero che si occupi di turismo e questo è il motivo per cui ogni anno perdiamo posizioni in campo internazionale, sia dal punto di vista dell'ospitalità, che delle visite, che delle presenze turistiche. Credo che a livelli alti questo sia il problema principale che poi si trasmette di conseguenza alle amministrazioni locali, alle Regioni, alle Province, ai Comuni, ecc.*
- *Si tratta di avere quello che è legittimo avere, che è ovvio avere in tutti i Paesi emancipati e sviluppati.*
- *Sicuramente avere delle agevolazioni sulla questione dipendenti per avere una diminuzione dei costi.*
- *Trovare forse un po' più di elasticità da parte delle amministrazioni.*
- *Essere un po' più liberi, nel senso di non avere tutti quei vincoli a cui dobbiamo far riferimento per gestire la nostra attività. Chi gestisce un ristorante è un imprenditore a tutti gli effetti: ha solo bisogno di essere maggiormente supportato dalle amministrazioni locali.*
- *Sviluppare tutto ciò che è promozione della ristorazione: promozione a fini turistici per far diventare la ristorazione un vero prodotto turistico e non un figlio minore degli alberghi.*
- *Ci vorrebbe molto più interesse da parte delle istituzioni per la salvaguardia delle nostre attività. Ci sono grossi problemi nel gestire la nostra attività, per cui se ci dessero un segnale di maggiore interesse, per noi sarebbe sicuramente uno stimolo al miglioramento.*
- *Come ristorante, io riciclo tutto, perché smaltisco in modo controllato tutto ciò che è lavorato: gli oli, le latte, il cartone, il vetro, l'allumi-*

*nio, tutto; paradossalmente i ristoranti hanno le tariffe più alte per lo smaltimento rifiuti e non usufruiscono di 50 centesimi di sconto, nemmeno sulle quantità che produciamo. C'è una grande coscienza ambientale ma non c'è riconoscimento. Anche questa è una cosa che darebbe un bel segnale se le istituzioni...*

- *Chiederei la revisione della scuola alberghiera.*
- *La scuola alberghiera dovrebbe cambiare visto che la scuola è fondamentale...*
- *Se la pubblica non riesce a dare servizi adeguati alle richieste del mercato, allora perché denigrare le scuole private.*
- *Parlo di tutte le clausole della scuola in sé, occorre rivedere tutto insieme...*

#### **4.5.5. La frequenza dei concetti aggregati**

##### **Domanda 1**

***Finga di essere intervistato da un importante giornale straniero. Come descriverebbe la situazione attuale delle imprese della ristorazione di questo territorio?***

- Crisi: 6
- Momento difficile: 5
- Vari problemi: 2
- Situazione abbastanza buona: 2
- Demotivazione: 1
- Situazione instabile: 1

##### ***Motivi della crisi:***

- Scarsa professionalità degli operatori (gestori e dipendenti): 14
- Concorrenza sleale non controllata: 2
- Leggi svantaggiose (es. rilascio delle licenze): 2
- Preparazione scolastica inadeguata (scuola alberghiera): 2
- Poca disponibilità economica dei clienti: 5
- Costi eccessivi di gestione: 2
- Mancanza di vocazione: 1
- Scarsa qualità dei prodotti: 1
- Scarsa qualità dei servizi: 1
- Pochi investimenti sulla ristorazione: 1
- Eccessiva burocrazia: 1

***I più importanti fattori che determinano la concorrenza fra gli operatori di questo territorio?***

- Prezzo: 8
- Mancanza di dialogo e di sinergie fra gli operatori: 5
- Mancanza di controlli adeguati: 4
- Qualità: 4
- Scarse capacità comunicative da parte del ristorante con il cliente: 2

**Domanda 2**

***Quali sono gli aspetti maggiormente apprezzati della ristorazione, da parte dei clienti? Scelga i due più importanti dalla lista ed esprima un commento sugli altri. Se vuole ne aggiunga di nuovi.***

**LISTA**

- tipo di cucina
- ambientazione del locale
- proposte dei piatti tipici e tradizionali
- presenza della carta dei vini
- personale che sa parlare le lingue straniere
- iniziative culturali ed enogastronomiche
- attività di intrattenimento
- menù a prezzo fisso

***I due aspetti più importanti:***

- Piatti tipici e tradizionali: 6
- Tipo di cucina: 6
- Ambientazione del locale: 4
- Attività di intrattenimento: 1

***Altri aspetti importanti:***

- Iniziative culturali ed enogastronomiche: 5
- Attività di intrattenimento: 4
- Personale che sa parlare le lingue straniere: 4
- Presenza della carta dei vini: 2

***Nuovi aspetti della ristorazione proposti dai partecipanti:***

- Empatia: 9
- Accoglienza: 5
- Il ristoratore come "personaggio": soggetto determinante nella scelta del locale: 4
- Sorprendere il cliente: 3
- Cortesia: 3

- *Professionalità dello staff*: 2
- *Capacità comunicative del ristoratore/gestore*: 1
- *La dinamicità*: 1
- *Massima cura dei dettagli*: 1
- *Conoscenza delle varie intolleranze alimentari e quindi offerta specifica*: 1
- *Pulizia dei dipendenti*: 1
- *Pulizia del locale*: 1
- *Sapersi vendere*: 1
- *Sinergia con il personale di cucina*: 1
- *Umiltà*: 1

***Aspetti della ristorazione meno utili***

- *Menù a prezzo fisso*: 5
- *Attività di intrattenimento*: 3

**Domanda 3**

***Pensando sia alla sua esperienza, sia alla conoscenza che lei possiede del suo territorio, fornisca la sua opinione intorno ai seguenti stimoli***

***Quali sono state, quest'anno, le esigenze che i clienti hanno manifestato con maggiore continuità nei confronti dell'offerta fornita degli esercizi del comparto ristorazione?***

- *cucina*: 1
- *semplice*: 4
- *leggera*: 3
- *veloce*: 3
- *di ricerca*: 2
- *dietetica*: 1
- *più sicura*: 1
- *attenzione alle allergie/intolleranze*: 2
- *informazioni sugli ingredienti*: 2
- *piatti unici*: 2
- *bini eccellenti in calice e/o mezza bottiglia*: 2
- *ambientazione esterna*: 1
- *maggiore spazio*: 1
- *menù prezzo fisso*: 1
- *sala fumatori*: 1

***Come sono cambiate le richieste della clientela verso gli esercizi del comparto ristorazione negli ultimi 2 anni?***

***Il cliente:***

- *chiede orari di apertura più lunghi: 11*
- *ha cambiato le sue abitudini (per ciò che riguarda il cibo, per gli orari dei pasti, ecc.): 5*
- *dimostra maggiore interesse sulla qualità di cosa mangia e beve: 6*
- *fa attenzione molta al prezzo: 4*
- *dimostra maggiore competenza nella scelta dei vini: 5*
- *preferisce interagire maggiormente con il ristoratore: 2*
- *dimostra maggiore competenza nella scelta degli ingredienti (prodotti): 2*
- *il cliente ha una maggiore cultura, sia del bere che del mangiare: 1*
- *il cliente giovane frequenta sempre meno il ristorante: 1*
- *mangia meno, per cui predilige porzioni non abbondanti: 1*
- *vuole capire/conoscere ciò che ha nel piatto e nel bicchiere: 1*
- *vuole degustare prodotti diversi, scoprire nuovi sapori: 1*
- *vuole imparare: 1*
- *vuole stare tranquillo: 1*
- *vuole trasparenza in tutto: 1*

***Queste nuove esigenze, come possono nel prossimo futuro, secondo la sua opinione, diventare opportunità imprenditoriali?***

- *Avere, nei locali, la cucina a vista: 3*
- *Attivare il servizio di catering: 2*
- *Sfruttare al massimo gli spazi del locale: 1*

***A quali condizioni?***

- *Costi (tasse, ecc.): 18*
- *Difficoltà: 1*
- *Mancanza di standard qualitativi: 1*
- *Più attenzioni: 1*
- *Sacrifici: 1*

***Domanda 4***

***Se lei fosse un consulente dello Stato o della Regione, quali azioni suggerirebbe per sostenere maggiormente l'offerta della ristorazione?***

- *Creare un marchio: 9*
- *Creare un marchio per difendere la "vera" ristorazione: 6*

#### 4. LA RISTORAZIONE IN EMILIA-ROMAGNA

- *Creare un marchio per contrastare la concorrenza sleale: 3*
- *Revisione dei programmi delle scuole alberghiere: 5*
- *Considerare di più la categoria dei ristoratori: 3*
- *Finanziamenti per promuovere la ristorazione: 3*
- *Legislazione più “personalizzata”, rivolta alle singole attività: 3*
- *Meno burocrazia: 3*
- *Agevolazioni fiscali, soprattutto per le assunzioni del personale: 2*
- *Creare un Ministero del Turismo con portafoglio: 2*
- *Diminuzione dei costi di gestione (es. ICI, smaltimento rifiuti): 2*
- *Maggiore controllo sui prezzi delle materie prime: 1*
- *Stanziano finanziamenti per la categoria: 1*





### **Studi e Ricerche – Nuova collana dell'Unioncamere Emilia-Romagna**

1. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA, Carlo S. Romanelli e Marco Berti (a cura di), *Lavorare in rete per lo sviluppo delle economie locali. Un'esperienza del network delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna*, Bologna, 2006.
2. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA – ISTAT, *L'evoluzione dei sistemi locali in Emilia-Romagna*, Bologna, 2007.
3. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA, Roberto Fanfani e Renato Pieri (a cura di), *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2006*, Bologna, 2007.
4. UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA (a cura di), *Innovazione e tradizione nel turismo in Emilia-Romagna. Rapporto 2006 dell'Osservatorio Turistico Regionale*, Bologna, 2007.

## Studi e Ricerche



L'undicesimo rapporto dell'Osservatorio turistico dell'Emilia-Romagna rappresenta l'occasione, oltre che per presentare i risultati del programma di analisi e ricerche svolte nel corso del 2006, anche per riflettere sul ruolo e sulle prospettive dell'intervento pubblico, alla luce delle tendenze evolutive e delle trasformazioni in atto nel settore.

Il modello di intervento promozionale adottato in Emilia-Romagna, di cui l'Osservatorio è parte integrante, risulta imperniato sulla valorizzazione della collaborazione tra soggetti pubblici e privati e su una solida partnership tra Regione e Camere di commercio.

Della strategia di collaborazione tra Regione e sistema camerale, costituiscono parte integrante le indagini per il monitoraggio dell'economia, a cominciare da quelle sul sistema agroalimentare e sul turismo, pubblicate annualmente nella nuova collana dell'Unioncamere Emilia-Romagna.