

# Piano Strategico Pluriennale

maggio 2015



---

## Piano strategico pluriennale

È lo strumento che orienta le azioni di Trentino Marketing e il suo ruolo di regia nei confronti del sistema della promozione turistico-territoriale del Trentino: Apt, Consorzi Pro Loco, operatori.

È frutto delle indicazioni contenute nella Legge provinciale sulla promozione turistica recentemente riformata e di riflessioni condivise con i rappresentanti dell'Assessorato provinciale al turismo, delle Apt, dei Consorzi Pro Loco, delle Associazioni di categoria Asat e Unat, che ringraziamo per il loro intelligente e costruttivo apporto.

Lo proponiamo come una piattaforma aperta e in costante evoluzione.

Aperta all'apporto di tutti i protagonisti del sistema. In costante evoluzione per poter rispondere alle sempre più veloci modificazioni e tendenze della domanda e dell'offerta del turismo locale.

Per questo il Piano sarà pubblicato sul sito [trentinomarketing.org](http://trentinomarketing.org) e chiunque potrà interagirvi apportando idee e suggerimenti che verranno validati dal Tavolo Azzurro quale istanza strategica del sistema turistico territoriale.

L'Amministratore Unico  
di Trentino Marketing  
**Paolo Manfrini**

L'Assessore al Turismo  
della Provincia autonoma di Trento  
**Michele Dallapiccola**



---

## 01 Introduzione

- > Le linee guida della riforma e della politica turistica della Provincia autonoma di Trento
  - > Le caratteristiche e il ruolo del piano strategico pluriennale
- 

## 08 Il contesto

- > Punti di forza
  - > Punti di debolezza
  - > Opportunità
  - > Minacce
- 

## 18 Il percorso strategico

## 20 Metodologia di sistema

- > Coordinamento di un sistema di marketing territoriale
  - > Conoscenza / valutazione degli investimenti del sistema
  - > Innovazione di prodotto e nuove motivazioni
  - > Trentino Guest Card come piattaforma di un sistema di promozione integrata
  - > Progettualità sui mercati come nuova alleanza su strategie aperte
- 

## 22 La promozione turistica-territoriale verso cui tendere Le tesi e le azioni

- > Comunicazione di Marca
- > Commercializzazione
- > Mercati
- > Trentino Guest Card
- > Prodotti Motivazioni
- > Informazione
- > Sponsorizzazioni

# Le Linee guida della riforma e della politica turistica della Provincia autonoma di Trento

La Provincia autonoma di Trento esercita pienamente la propria competenza primaria, riservando al settore turistico una grande attenzione, adottando nel tempo diverse previsioni normative, organizzative e finanziarie, accompagnando così la crescita e l'evoluzione del comparto. Fino alla prima importante riforma del 1986 (nascita delle Aziende di promozione turistica e dell'APT del Trentino) il turismo era soprattutto "soggiorno" ed il Trentino era suddiviso in oltre 22 Aziende autonome di cura soggiorno e turismo.

Dal 1986 al 2002 Il Trentino ha realizzato poi una fondamentale fase di crescita e maturazione, riuscendo a far diventare il turismo protagonista del proprio modello economico, affermando sempre di più il ruolo della promozione, con un'organizzazione di natura totalmente pubblica (Aziende per la promozione turistica) con ambiti territoriali più ampi.

Dal 2002 si è aperta una nuova fase: le Aziende per la promozione turistica pubbliche sono state sostituite da Aziende per il turismo di natura privata con l'obiettivo di unire promozione e commercializzazione. Viene anche istituita una autonoma società di scopo con la funzione di sviluppare il marketing turistico territoriale. Nello stesso periodo viene concepito il marchio territoriale come strumento di marketing territoriale.

Queste fasi sono state anche caratterizzate da una tendenziale espansione delle risorse pubbliche dedicate al settore e, soprattutto nell'ultimo decennio, dalla significativa crescita del marketing legato agli eventi sportivi e relative partnership. L'importanza del turismo per l'economia provinciale continua a motivare aggiornamenti del modello, tenendo conto degli effetti sortiti e dei cambiamenti di contesto intervenuti.

Ora l'ultima riforma introduce degli elementi di chiarezza e di efficientamento del sistema, con l'obiettivo di vedere attuate pienamente le previsioni di politica turistica che stanno alla base della riforma del 2002 e che fanno in gran parte leva su un uso pieno del marketing turistico territoriale.

La nuova legge, che si motiva anche alla luce del nuovo quadro macroeconomico, richiama definitivamente la responsabilità di coordinamento di Trentino Marketing verso tutto il sistema turistico, escludendo ogni incertezza riguardo al necessario concetto di marketing turistico territoriale.

La lettura del seguente estratto della relazione accompagnatoria della legge di riforma approvata dal Consiglio Provinciale il 23 ottobre 2014 fornisce una chiara sintesi della nuova impostazione

"I capisaldi della riforma riguardano trasversalmente i due livelli organizzativi (centrale e di ambito) e sono così identificabili:



- > l'adozione di una logica di programmazione strategica integrata, essendo previsto che la società di marketing territoriale del Trentino adotti formalmente un Piano strategico pluriennale e, specularmente, che i finanziamenti provinciali agli enti della promozione d'ambito possano essere concessi solo a fronte di attività inserite in strategie pluriennali coerenti con la programmazione provinciale;
- > il riconoscimento della centralità della costruzione del prodotto turistico in funzione della sua successiva commercializzazione tanto per il livello centrale, quanto per i soggetti d'ambito, nel rispetto dei relativi ruoli, diversi e complementari;
- > il passaggio dal "portale web del Trentino" ad uno strumento multi-piattaforma che garantisca l'interattività con il turista a fronte di un turismo fondato in gran parte sull'uso delle nuove tecnologie;
- > la necessità di orientare l'attività di marketing verso progetti strategici su scala provinciale o, comunque, inter-ambito, evidenziando tra questi il ruolo della Trentino Guest Card, che è uno strumento strategico:
  - per fare prodotto (perché mette in evidenza le valenze turistiche al turista, che può quindi arricchire il proprio "carrello della spesa", vale a dire la vacanza);
  - per fare sistema (perché induce l'integrazione tra operatori, tra operatori e apt, tra ambiti turistici, il tutto sotto l' "ombrello" della marca Trentino);

- per conoscere da parte di chi disegna le strategie (la card consente di mappare i comportamenti di visita/consumo dei turisti)."

I nuovi elementi di chiarezza per l'attuazione del marketing turistico territoriale, garantiti dalla riforma, consolidano gli indirizzi programmatici contenuti dalle Linee guida di politica turistica provinciale approvati nel 2011.

La riforma infatti ribadisce, in termini attuativi, obiettivi già evidenziati nelle Linee guida che attengono alla "governance complessiva", al concetto di destinazione unitaria e di brand territoriale, alla necessità di sviluppare prodotti di sistema e l'integrazione tra agricoltura, cultura e turismo, le attività di conoscenza e verifica dei risultati e l'implementazione delle Ict.

Gli ulteriori obiettivi indicati dalle Linee guida sono considerati nel presente Piano nella parte che segue e in generale attengono questioni che emergono dall'analisi dei punti di forza, debolezza, di minacce e opportunità. A tali indicazioni si aggiunge la necessità, sottolineata dalle Linee guida, di privilegiare scelte coerenti con l'obiettivo della sostenibilità.



# Le caratteristiche e il ruolo del Piano strategico pluriennale

Le sfide che il Trentino è chiamato subito ad affrontare, mettendo in pratica le chiare scelte della riforma, si fondano sulla capacità del Piano strategico pluriennale di trasformare coerentemente le attuali politiche, relazioni ed azioni che costituiscono il marketing territoriale. I molti soggetti che operano su questo fronte e la complessità delle situazioni e delle visioni rendono questo obiettivo molto ambizioso: proprio per tale motivo il Piano strategico adotta una forma che privilegia una descrizione schematica delle scelte da parte dei molti interlocutori interni e che avranno la responsabilità di partecipare alla sua attuazione.

Sono tre i fattori che è necessario distinguere e che saranno distintamente o congiuntamente utilizzati dal Piano per affrontare pragmaticamente le diverse questioni strategiche. Si tratta di scelte di metodo, di nuove opzioni organizzative, ovvero di opzioni che si concretizzano in azioni (prodotti, mercati, strumenti).

È importante che ogni opzione strategica faccia i conti con tutte e tre queste dimensioni per garantire l'effettiva messa in pratica delle scelte. Quindi, ad esempio, scelte strategiche che individuino nuove funzioni e attività devono gradualmente definire anche le necessarie opzioni organizzative.

<b>Nome</b>	Piano strategico pluriennale di marketing turistico territoriale
<b>Proiezione</b>	Medio periodo 3 – 5 anni, con aggiornamenti annuali
<b>Funzione</b>	Definizione delle scelte strategiche in tema di marketing turistico territoriale, regia programmatica e metodologica per tutti i protagonisti e le azioni che in Trentino riguardano il marketing turistico. È la fonte di coerenti scelte organizzative e specifici programmi di attività annuali o pluriennali di Trentino Marketing e delle organizzazioni turistiche territoriali (nell'ambito delle funzioni riconosciute dalla legge e finanziate)
<b>Fonte</b>	Il Piano pluriennale di marketing turistico territoriale è previsto dalla normativa provinciale come naturale attuazione delle Linee guida della politica turistica provinciale approvate dalla Giunta provinciale
<b>Definizione del Piano</b>	Il documento viene redatto da Trentino Marketing, quale titolare del coordinamento complessivo, ma la sua definizione avviene con un processo di partecipazione dei protagonisti del turismo trentino
<b>Approvazione del Piano</b>	Il Piano strategico redatto da Trentino Marketing è definito e validato dal Tavolo Azzurro. La Giunta provinciale approva il programma strategico triennale nella fase di validazione e finanziamento del programma annuale di attività, secondo convenzione
<b>Caratteristiche editoriali</b>	L'efficacia del Piano dipende in prima battuta dalla sua capacità di risultare chiaro per i diversi interlocutori che dovranno attuarlo. Per questo è privilegiata una forma schematica che faciliti la corretta ricaduta delle scelte nei programmi di attività annuali
<b>Modalità di distribuzione</b>	Il Piano una volta approvato sarà pubblicato in versione digitale sul sito web aziendale <a href="http://www.trentinomarketing.org">www.trentinomarketing.org</a>
<b>Aggiornamenti</b>	Il Piano adotta annualmente un processo di verifica e potenziale aggiornamento. Il sito web aziendale di Trentino Marketing tiene traccia delle modifiche intervenute e delle motivazioni che hanno reso necessari i cambiamenti
<b>Integrazioni</b>	Le schede strategiche per l'attuazione dei vari progetti (se previste dal Piano) una volta definite dal gruppo di progetto costituiscono integrazione del Piano e sono approvate dal Tavolo Azzurro



# Il contesto.

## Punti di forza e di debolezza del turismo trentino

È necessario che la strategia sia fondata su una completa e disincantata lettura delle numerose condizioni interne ed esterne che costituiscono lo scenario nel quale si interviene. È utile quindi esplicitare, anche sinteticamente, le principali condizioni che sono punti di forza o di debolezza,

minacce ovvero opportunità per la strategia turistica del Trentino. Si tratta di questioni il cui peso è noto agli addetti ai lavori e non necessitano di dettagli dimostrativi. Tuttavia per alcuni punti vengono riportati parametri descrittivi.

### PUNTI DI FORZA

Ricchezza e varietà del patrimonio territoriale realmente fruibile

Valori attribuiti al Trentino, particolarmente dal mercato Italiano  
*GRAFICO F1 – Valori associati al Trentino*

Posizione geografica baricentrica ai grandi bacini di domanda e di attraversamento Italia-Europa

Potenzialità organizzativa presidiata da numerosi enti, amministrazioni e associazioni

Autonomia speciale provinciale che pone grande attenzione al ruolo dell'economia turistica  
*GRAFICO F2 – Spesa complessiva dei turisti 2013*

Leadership su alcuni prodotti e mercati europei

Leadership come destinazione montana in Italia e buona visibilità su mercati europei quali Germania, Polonia, Repubblica Ceca  
*GRAFICO F3 – leadership come destinazione montana in Italia*

Grande notorietà del brand Trentino in Italia

Diffusa presenza di imprese e professioni che da più generazioni sono totalmente dedicate all'ospitalità turistica

### PUNTI DI DEBOLEZZA

Stagionalità contenute e con periodi di piena occupazione concentrati su brevi periodi  
*GRAFICO D1 – Tasso di occupazione mensile e per ambito 2013*

Domanda estera non sufficientemente sviluppata, comunque concentrata in limitate destinazioni, stagioni e quote di operatori  
*GRAFICO D2 – Tasso di internazionalizzazione*

Elevata frammentazione nelle politiche di marketing turistico territoriale sviluppate dai numerosi protagonisti, con margini di miglioramento per garantire ricadute di sistema

Scarsa volontà programmatica di medio periodo, attitudine a ragionare con l'ottica locale e del breve periodo

Debole Innovazione di prodotto e coordinamento nello sviluppo di strategie di medio periodo

Scarsa trasparenza nell'uso delle risorse impiegate dai vari soggetti

Mancanza di esperienza o interesse nella valutazione di efficacia delle azioni.

Modelli organizzativi frammentati che si sono dimostrati non dimensionati e specializzati per raggiungere adeguati obiettivi commerciali (commercializzazione del prodotto non presidiata da casi di successo / operatori mediamente poco orientati alla commercializzazione)

Raggiungibilità difficoltosa delle destinazioni del Trentino partendo dai vicini nodi aeroportuali e ferroviari

Diffusa presenza di seconde case, con ricadute economiche molto concentrate e limitate

## PUNTI DI FORZA

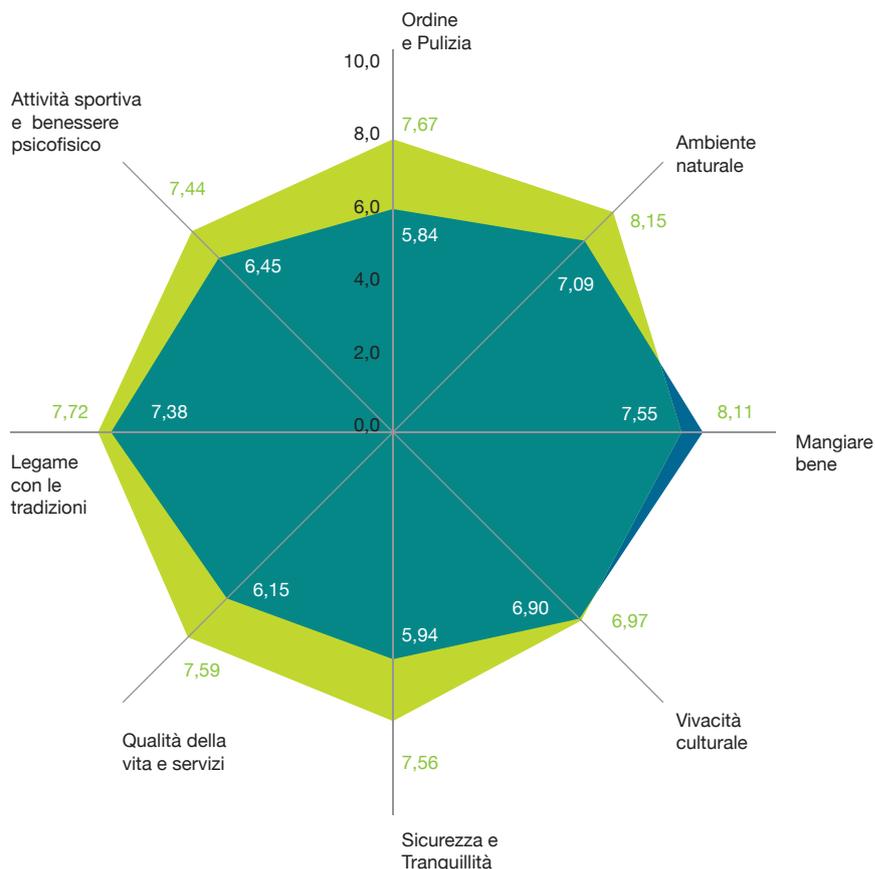
### Grafico F1:

#### valori associati al Trentino

Fonte: indagine Mercato Italia 2012 – CRA

Nel 2012 Trentino Marketing ha realizzato un'indagine quantitativa sul mercato italiano volta ad investigare la conoscenza del Trentino e i valori associati. Come risulta chiaramente dal grafico, il Trentino sembra caratterizzarsi rispetto alla media nazionale per i valori legati alla natura e all'ordine e alla pulizia e alla qualità della vita e alla sicurezza/tranquillità. Le parole associate spontaneamente al Trentino risultano molto coerenti. Le più utilizzate sono: montagna, natura, mele, qualità della vita/benessere e sci/neve

■ Trentino ■ Italia



## PUNTI DI FORZA

### Grafico F2:

#### spesa complessiva dei turisti - 2013

Fonte: Servizio Statistica PAT

Il turismo si conferma, secondo le stime del Servizio Statistica della PAT, uno dei settori portanti dell'economia provinciale, con un fatturato complessivo, derivante dalle sole spese degli ospiti, di 2.418 milioni di euro (dato 2013) e un'incidenza relativa che si aggira intorno al 7-8% della produzione totale prodotta dal sistema economico provinciale pubblico e privato

*in milioni di euro*

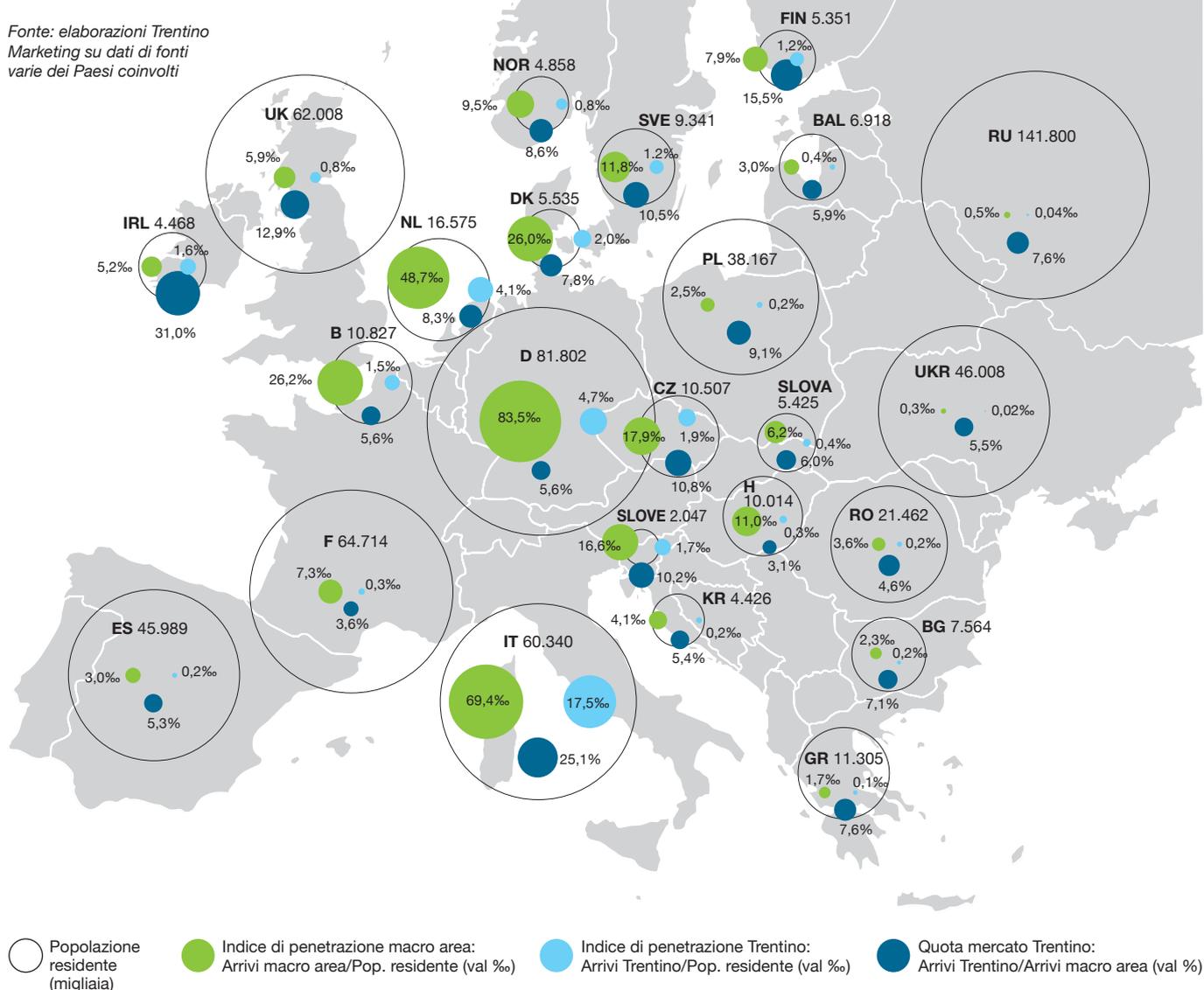
Funzioni di spesa	Inverno	Estate	Totale
<b>Pernottamento</b>	445,0	592,0	1.037,6
<b>Alimentari</b>	131,2	182,6	313,8
<b>Ristoranti e bar</b>	151,6	160,7	312,3
<b>Sport</b>	200,7	27,1	287,9
<b>Ricreative e culturali</b>	7,7	8,6	16,3
<b>Spostamenti</b>	35,3	87,2	122,6
<b>Cura della persona</b>	20,1	56,6	76,7
<b>Shopping</b>	40,5	45,8	86,3
<b>Abbigliamento</b>	59,7	62,6	122,3
<b>Articoli sportivi</b>	9,8	7,6	17,3
<b>Musei</b>	0,6	2,5	3,1
<b>Altre spese</b>	3,7	18,4	22,1
<b>Spesa complessiva</b>	<b>1.166,8</b>	<b>1.251,6</b>	<b>2.418,5</b>

## PUNTI DI FORZA

### Grafico F3: leadership come destinazione montana in Italia

Semestre estivo  
(maggio – ottobre)

Fonte: elaborazioni Trentino  
Marketing su dati di fonti  
varie dei Paesi coinvolti



Dalle indagini e dagli approfondimenti fatti da Trentino Marketing emerge chiaramente come il **Trentino sia la destinazione leadership in Italia per quanto riguarda il prodotto montagna**. In inverno ed in estate le strutture ricettive del Trentino intercettano quasi un quarto dei turisti italiani che si concedono un periodo di vacanza in una destinazione dell'arco alpino.

L'indagine quantitativa realizzata nel 2012 da CRA per conto di Trentino Marketing evidenzia come un terzo della popolazione nazionale abbia una conoscenza diretta del Trentino mentre poco meno di un quinto ne abbia almeno sentito parlare e abbia un'idea abbastanza chiara delle sue caratteristiche e peculiarità.

Buona appare anche la **conoscenza visiva del marchio territoriale**, riconosciuto da oltre un quarto del campione intervistato.

La **mappatura dei mercati** riportata nei due grafici analizza, secondo una lettura non ordinaria, il potenziale turistico e le dinamiche in atto dei principali mercati di riferimento per le destinazioni dell'arco alpino ed il posizionamento competitivo del Trentino.

Nello specifico i grafici riportati offrono in maniera sintetica le seguenti informazioni:

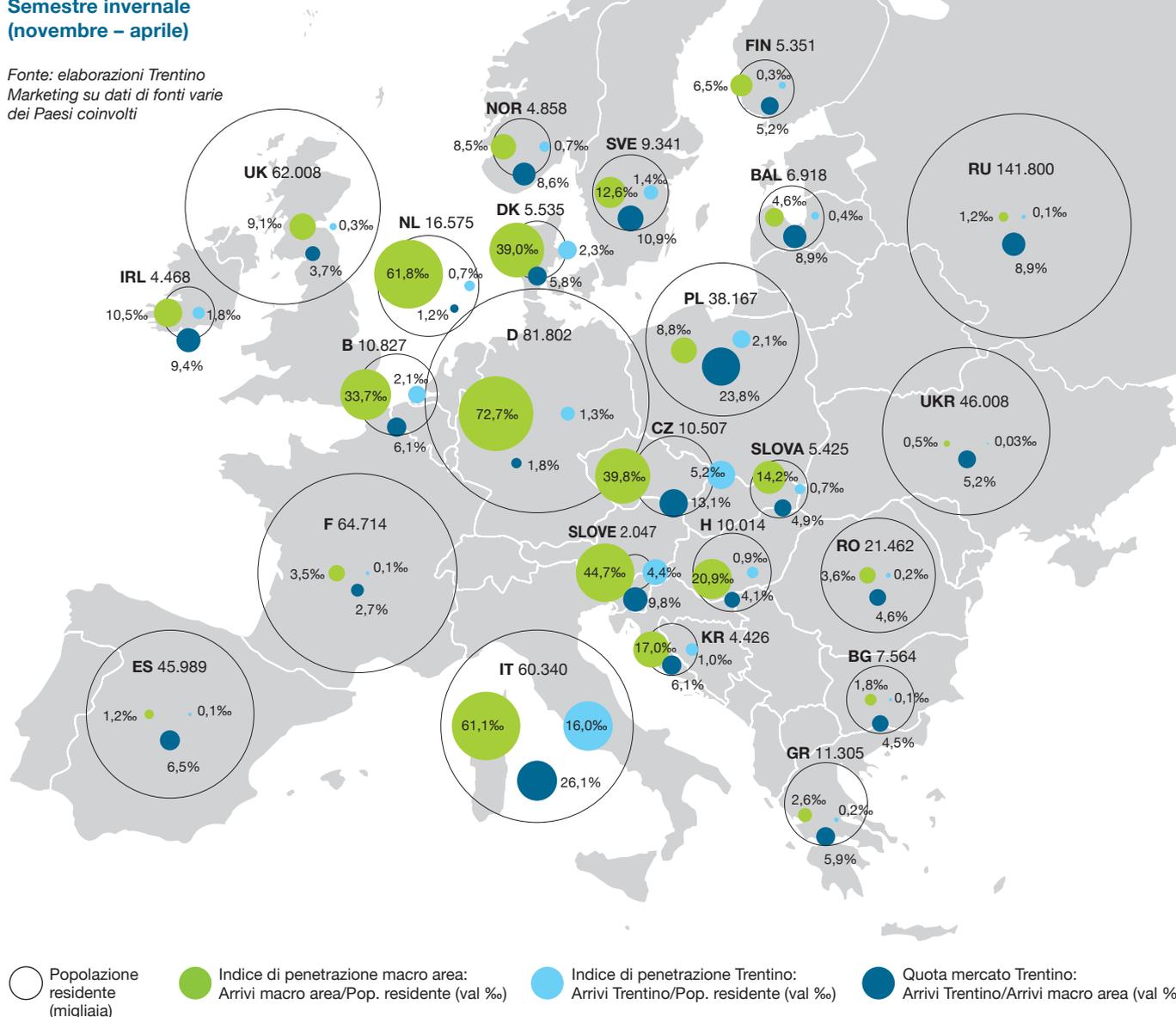
1) bolla più esterna: è proporzionale alla popolazione residente nei vari Stati (domanda potenziale)

PUNTI DI FORZA

Grafico F3: leadership come destinazione montana in Italia

Semestre invernale (novembre – aprile)

Fonte: elaborazioni Trentino Marketing su dati di fonti varie dei Paesi coinvolti



2) bolla VERDE: evidenzia la propensione della popolazione residente in uno Stato a trascorrere un periodo di vacanza nell'arco alpino (propensione alle vacanze sulle Alpi). È calcolata rapportando gli arrivi generati da un mercato nelle destinazioni analizzate sulla popolazione residente.

3) bolla AZZURRA: evidenzia la propensione della popolazione residente in uno stato a trascorrere un periodo di vacanza in Trentino, ovvero la penetrazione del Trentino su quel mercato. È calcolata rapportando gli arrivi generati da un mercato nelle destinazioni analizzate sulla popolazione residente

4) bolla BLU: indica la quota che il Trentino occupa su quel mercato.

È pari al rapporto fra gli arrivi del Trentino e il totale degli arrivi registrati nelle destinazioni dell'arco alpino.

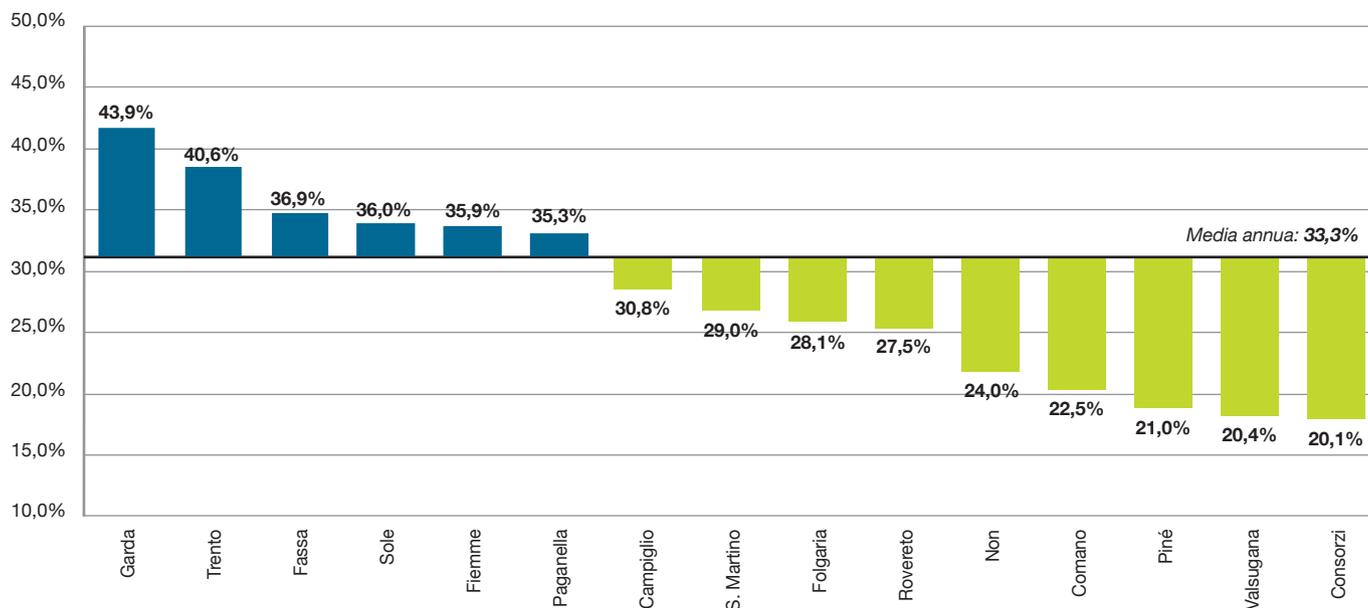
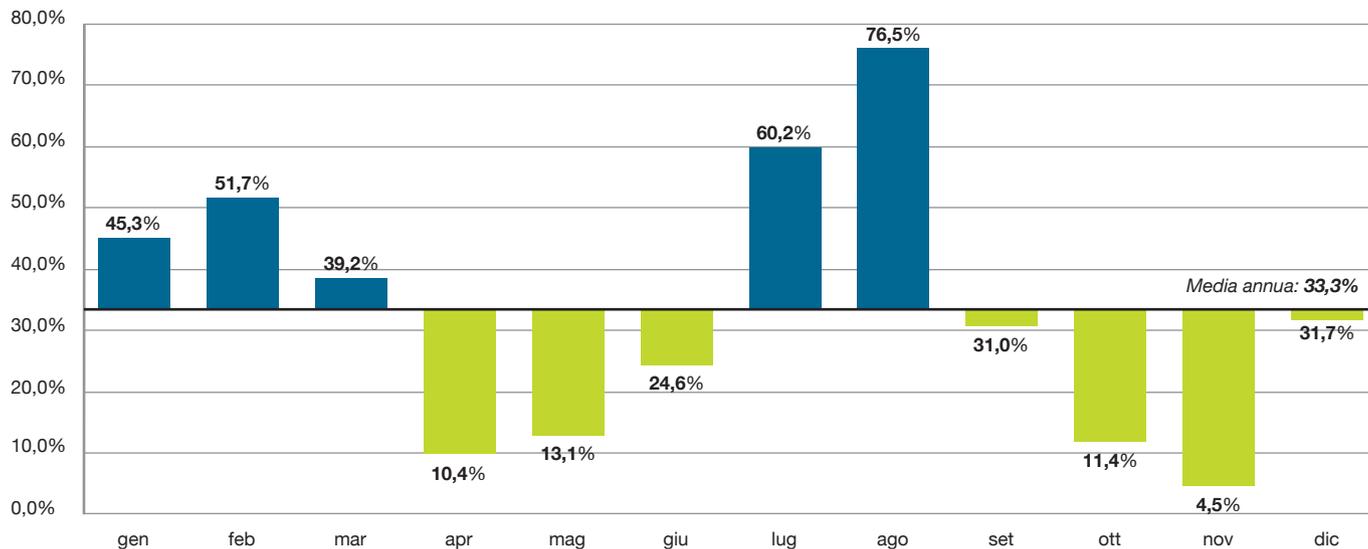
A titolo di esempio si prende in esame la situazione della Germania. Si tratta di un mercato sicuramente interessante per le destinazioni dell'arco alpino con una popolazione residente di poco superiore agli 80 milioni e la più elevata propensione a trascorrere un periodo di vacanza sulle Alpi, pari all'84% in estate e al 73% in inverno. Il Trentino presenta una quota di mercato più significativa nella stagione estiva (6% degli arrivi complessivi registrati nell'arco alpino, rispetto al 2% dell'inverno). Tali informazioni lette correttamente e ponderate tra loro e con altre variabili qualitative possono fornire indicazioni circa le potenzialità dei mercati d'interesse.



## PUNTI DI DEBOLEZZA

### Grafico D1: tasso di occupazione mensile e per ambito - 2013

Fonte: elaborazioni Trentino Marketing su dati Servizio Statistica PAT



In Trentino il tasso lordo di occupazione delle strutture alberghiere si attesta mediamente sul 33% che significa il tutto esaurito per circa 120 giorni all'anno. Il dato presenta una forte variabilità nel corso dei mesi dell'anno ed evidenzia differenziali rispetto al dato medio molto significativi. Agosto e in misura minore luglio sono i mesi in cui gli alberghi del Trentino registrano la maggior occupazione dei posti letto, anche se ancora distante dalla piena occupazione. Seguono poi, pur a notevole distanza, febbraio, mese delle settimane bianche, e gennaio. Negli altri mesi le strutture ricettive del

Trentino risultano scarsamente utilizzate, con un tasso che si colloca al di sotto della media provinciale del 30%, valore ritenuto in letteratura il minimo per garantire la redditività gestionale.

Il tasso di occupazione presenta significative differenze anche a livello territoriale. Il Garda e Trento, complice la lunga stagione turistica, presentano i maggiori tassi lordi di occupazione delle strutture alberghiere che superano, seppur di poco, il 40%. Buone e superiori alla media provinciale le performance degli ambiti con una doppia stagionalità piena.

## PUNTI DI DEBOLEZZA

### Grafico D2: posizionamento competitivo

Fonte: ASTAT, Il turismo in alcune regioni alpine - 2013

Indice di densità ricettiva, di intensità turistica e di utilizzazione dei posti letto negli esercizi ricettivi alberghieri per regione - 2013

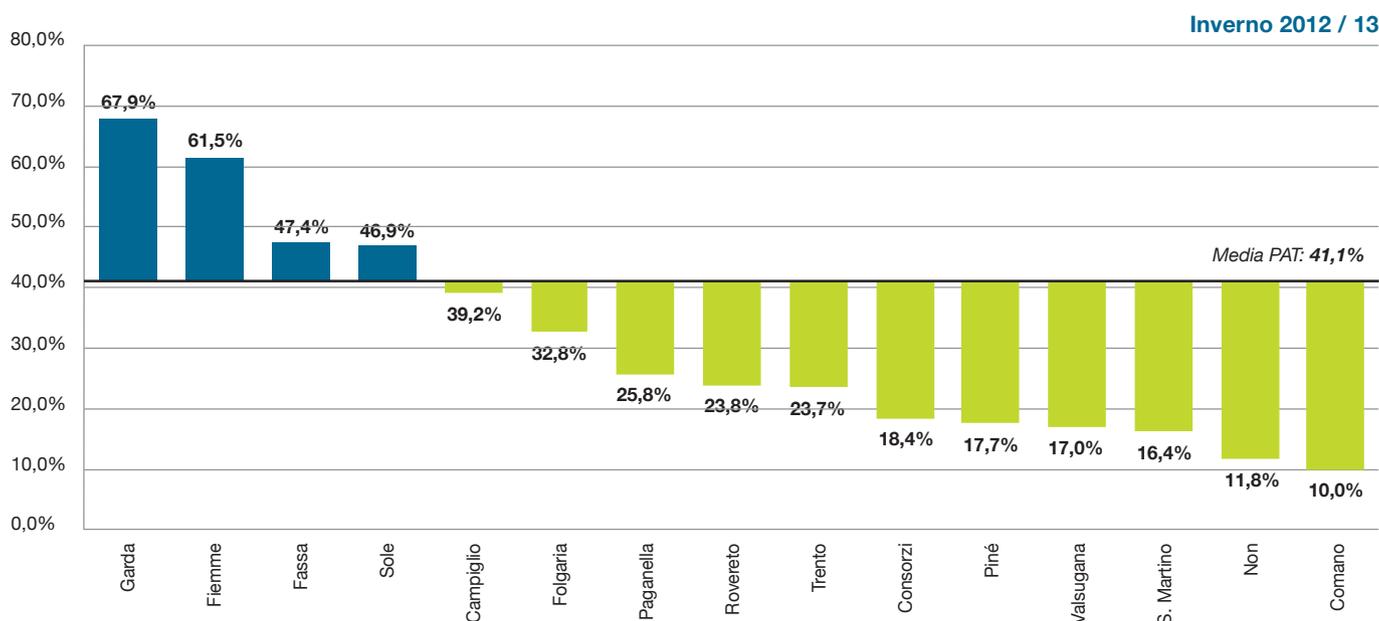
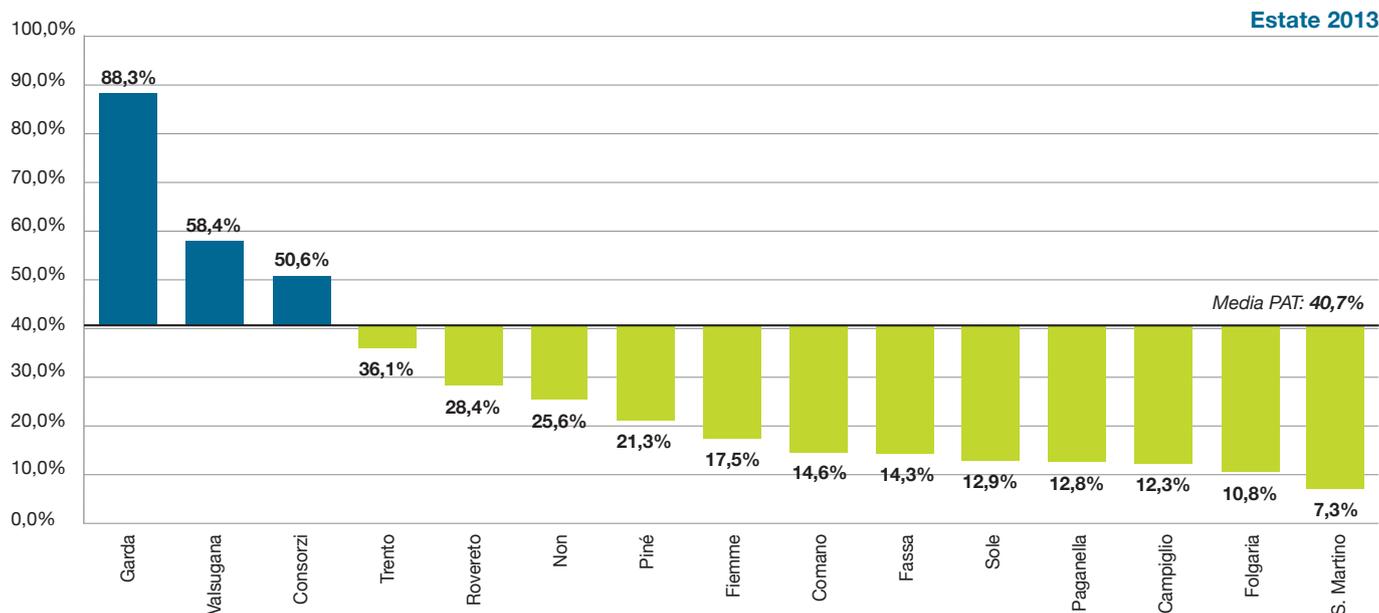


Dall'indagine condotta dall'ASTAT della Provincia autonoma di Bolzano, emerge come il Trentino, rispetto ai principali competitor dell'arco alpino (Tirolo, Alto Adige e Salisburgo), presenti valori più contenuti per quanto concerne sia l'intensità turistica sia l'occupazione dei posti letto, che denota una stagionalità molto più contenuta.

## PUNTI DI DEBOLEZZA

### Grafico D3: tasso di internazionalizzazione

Fonte: elaborazioni Trentino Marketing su dati Servizio Statistica PAT



Il turismo trentino si caratterizza per una forte dipendenza dal mercato domestico che da solo genera quasi il 60% dei pernottamenti registrati nelle strutture alberghiere e complementari sia in estate che in inverno. L'appeal internazionale del Trentino è legato in estate al prodotto lago e in inverno agli sport della neve. Dai grafici riportati risulta infatti che gli stranieri che scelgono il Trentino per le proprie vacanze estive si orientano prevalentemente verso gli ambiti del Garda, della Valsugana e di Ledro, dove si registrano i 3/4 dei pernottamenti e i maggiori tassi di internazionalizzazione. In inverno spiccano

oltre al Garda, che conferma la sua vocazione internazionale, le Valli di Fiemme, Fassa e Sole.

Analizzando la situazione a livello micro, emerge come il 13% delle strutture ricettive del Trentino non abbia accolto nel corso del 2011 alcun ospite straniero mentre il 20% ha avuto meno del 10% di clientela straniera. Ne deriva quindi che quasi un terzo degli esercizi ricettivi della provincia ha una limitata esperienza con la clientela internazionale e conseguentemente una forte dipendenza dal mercato Italia, che come noto sta attraverso una profonda crisi.

## OPPORTUNITÀ

Turismo internazionale in costante crescita e con prospettive positive  
*GRAFICO 01 – Trend turismo internazionale*

Ciclo economico espansivo di alcuni mercati lontani  
*GRAFICO 02*

Tenuta economica dei mercati europei  
*GRAFICO 03*

Riforma del settore e capacità degli attori locali di entrare in una nuova fase

Persistente crescita della domanda che fa leva sui valori ambientali e sulla qualità della vita

Nuovi scenari e opportunità di dialogo con le persone, consentiti dalle nuove tecnologie e dai nuovi fenomeni sociali

Aumento dell'offerta di mobilità aerea e ferroviaria

## MINACCE

Crescita delle anomalie meteorologiche

Crisi economica persistente del mercato Italia

Rischio di crisi politiche su determinati mercati

Calo delle risorse economiche per la promozione

Crescita ulteriore della competizione globale

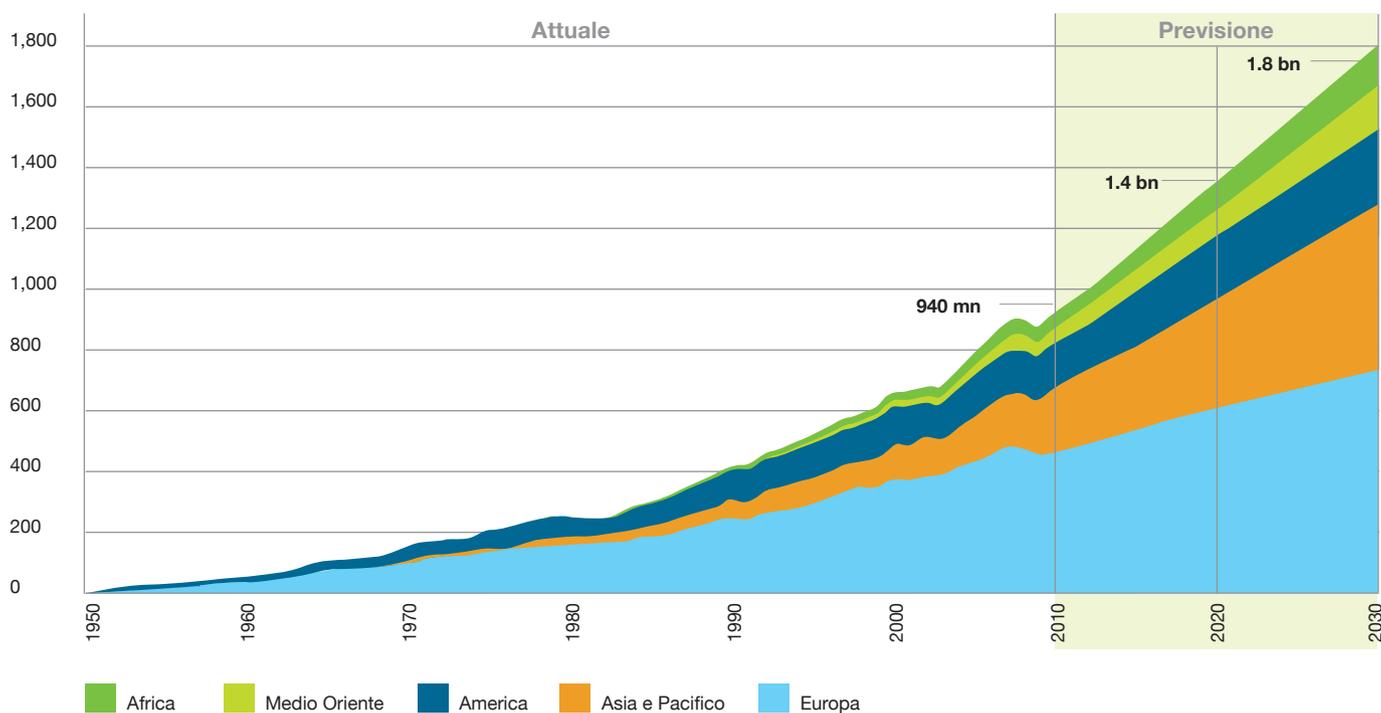
Difficoltà / impossibilità di relazione con i nuovi player online autorevoli che condizionano il mercato in modo totalmente autonomo: booking.com e tripadvisor...)

Presenza potenziale del nuovo ed autonomo ruolo delle "comunicazioni sociali negative" come ritorsione su questioni dibattute come il caso Daniza (bombe social)

## OPPORTUNITÀ

### Grafico 01: trend turismo internazionale

Fonte: UNWTO, Tourism Highlights 2014



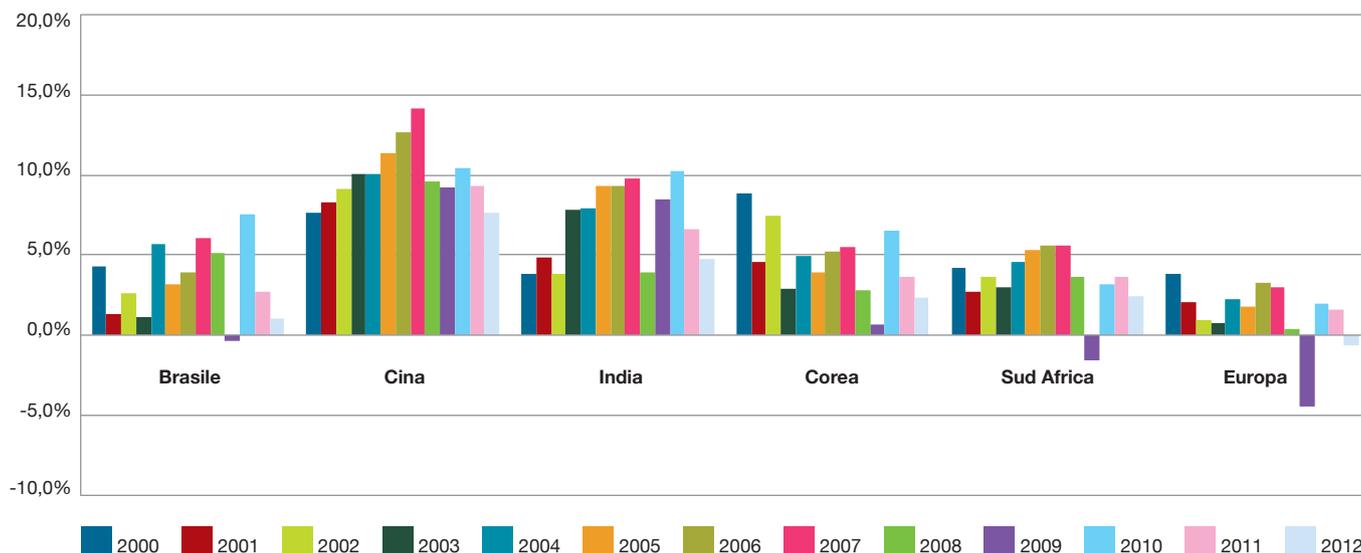
Secondo i dati dell'UNWTO, gli arrivi internazionali nel 2013 sono stati pari a 1.087 milioni e la spesa complessiva 873 milioni di euro. La dinamica fin qui registrata è stata all'insegna della crescita con la sola eccezione del 2009,

anno della crisi economica. Le prospettive del settore sono sicuramente positive: secondo le previsioni elaborate dall'UNWTO i turisti internazionali raggiungeranno quota 1,4 milioni nel 2020 e 1,8 nel 2030.

## OPPORTUNITÀ

### Grafico O2: ciclo economico espansivo di alcuni mercati lontani

Fonte: World Bank



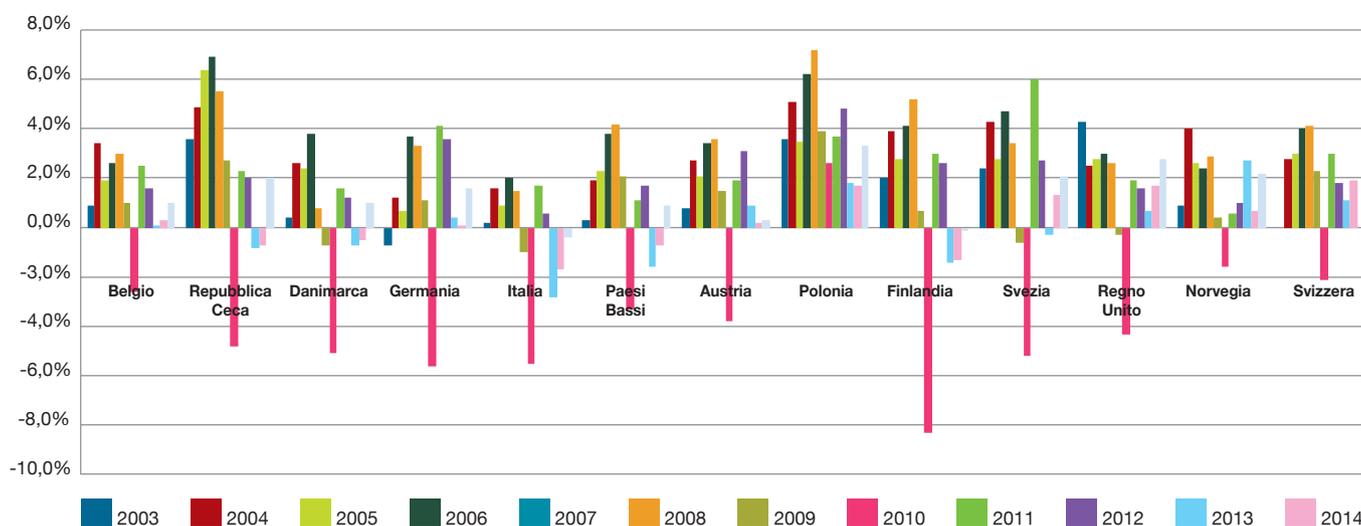
Per sintetizzare il diverso tasso di sviluppo dei Paesi emergenti e dell'area euro sono stati presi in considerazione i tassi annui di crescita del PIL in termini reali, pubblicati sul sito della World Bank, che sintetizzano le dinamiche in essere al netto dalle variazioni dei prezzi di beni e servizi prodotti.

Da una prima lettura del grafico si evince chiaramente come Brasile, Cina, India, Corea del Sud e Sud Africa stiano registrando negli ultimi anni delle performance positive e superiori rispetto a quelle dell'eurozona e abbiano risentito relativamente meno del rallentamento generale dell'economia mondiale.

## OPPORTUNITÀ

### Grafico O3: tenuta economica dei mercati europei

Fonte: Eurostat



I dati dell'Eurostat mostrano come la situazione economica nei Paesi dell'Eurozona non sia omogenea ma presenti delle differenze significative. I tassi annui di variazione del PIL in termini reali descrivono infatti un'Europa a due velocità: da un lato realtà come Paesi Bassi, Rep. Ceca, Finlandia e

soprattutto Italia che continuano a mostrare delle difficoltà e segni negativi, dall'altro Paesi, come Polonia, Regno Unito e Svezia, che dopo il crollo del 2009, hanno maggior vitalità e dinamismo.

# Il percorso strategico

**Q**uando si hanno diversi obiettivi e tra loro correlati è sempre utile stabilire un ordine logico. Il grafico che segue propone una sintesi.

Così, partendo dai macro obiettivi più alti, è più semplice scendere a quelli strategici che, a loro volta, portano a scelte ed obiettivi sempre più vicini all'operatività.

Nel caso del Trentino la condizione di partenza riguarda la necessità di investire sul sistema turistico quale fattore di sviluppo duraturo e sostenibile (sostenibilità economica, sociale, ambientale).

Di conseguenza, il primo macro obiettivo riguarda la necessità di elevare e stabilizzare il risultato economico di imprese, professionisti e addetti, direttamente e indirettamente legati al turismo.

Questo si realizza con diverse azioni ma sono due gli obiettivi

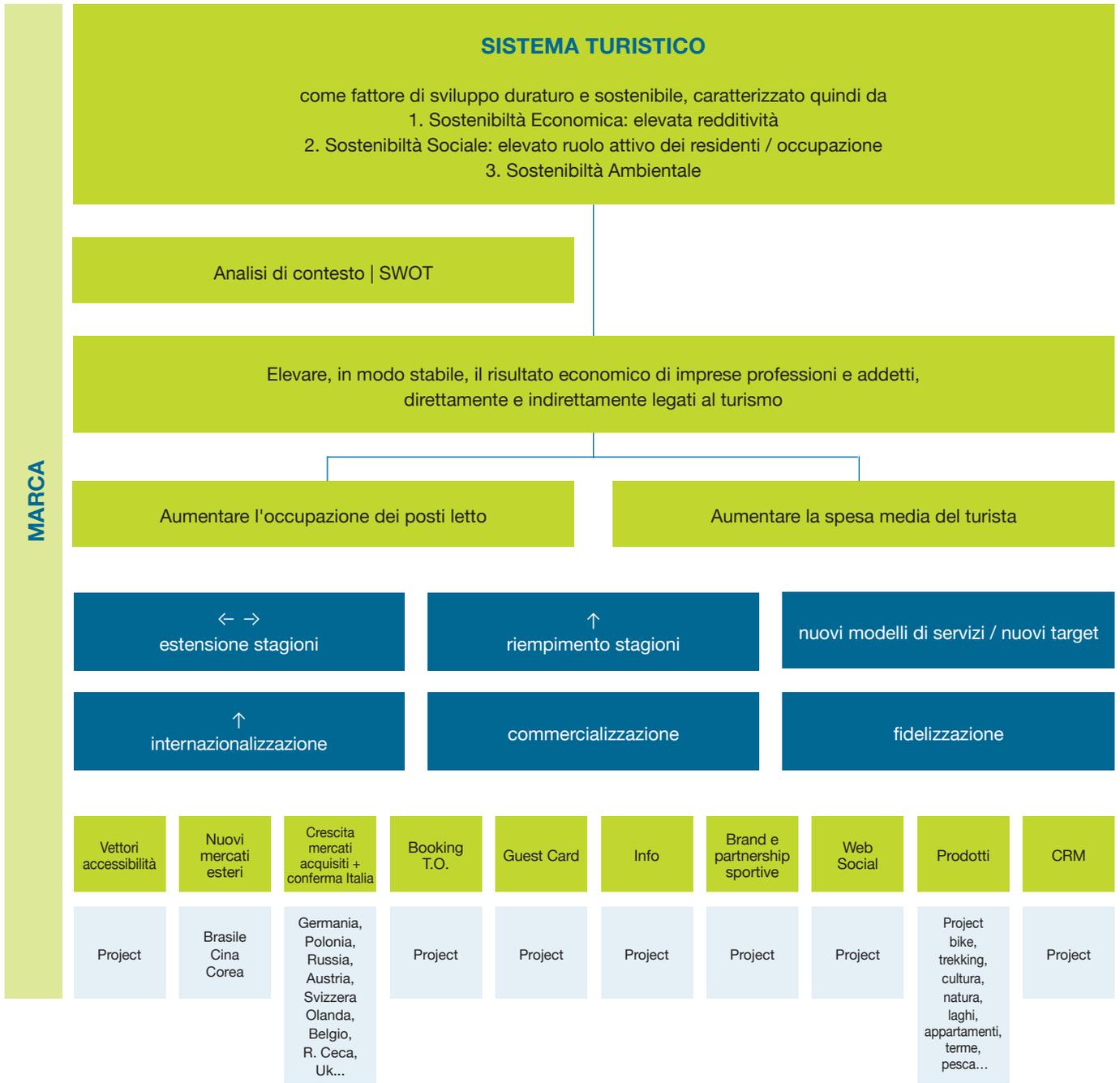
che meritano di essere dichiarati e raggiunti per questo scopo: l'aumento del tasso di occupazione del sistema turistico e l'aumento della spesa media del turista.

Questi due obiettivi, ancora generali, possono essere raggiunti con l'estensione della stagionalità, con l'aumento del riempimento dei posti letto, con la ricerca di nuovi prodotti e di nuove modalità di offerta di servizi ed esperienze al turista.

Quanto sopra esige strategie di internazionalizzazione, commercializzazione e fidelizzazione. Conseguentemente si aprono, sempre più verso una dimensione operativa, obiettivi che vengono puntualmente elencati e che devono essere oggetto di specifica progettualità attuativa: vettori, nuovi mercati, booking...

La strategia di marca affianca tutti i diversi obiettivi e per questo è rappresentata verticalmente.





# Metodologia di sistema



## 1.

### **Coordinamento / Integrazione**

Tutte le iniziative di marketing territoriale dei diversi soggetti rappresentativi di territori o prodotti dovranno risultare trasparenti (conoscenza condivisa) e coerenti al Piano strategico pluriennale, rispettando obiettivi e scelte metodologiche. Trentino Marketing dovrà rispondere di tale coerenza supportando il relativo coordinamento (direttamente o indirettamente) affinché le iniziative possano produrre i più ampi effetti d'integrazione, escludendo sovrapposizioni e ricercando crescenti sinergie ed economie di scala con il sistema.



## 2.

### **Conoscenza / Sistemica valutazione**

Trentino Marketing raccoglierà una periodica reportistica per supportare la conoscenza delle dinamiche in atto. Ogni progetto dovrà necessariamente prevedere (a cura di chi ne ha il coordinamento) la previsione delle ricadute attese, la metodologia e gli strumenti per la lettura della loro efficacia. Ogni progetto in autonomia dovrà concludersi con la redazione di un rapporto che evidenzia costi e risultati raggiunti.

# 3.

## Un percorso dedicato per ricercare, accogliere e sviluppare nuove idee

Trentino Marketing favorirà la nascita e lo sviluppo di prodotti e servizi turistici innovativi nonché il coordinamento di progetti strategici su scala provinciale. La ricerca e sviluppo di nuovi prodotti/motivazioni, ovvero il riposizionamento di quelli esistenti, verrà garantito soprattutto in presenza di iniziative già presidiate da soggetti che intendano essere protagonisti di tale sviluppo con un approccio di sistema e di alleanza territoriale. Allo scopo l'azienda, oltre allo sviluppo dei progetti di cui ha responsabilità diretta, garantirà la raccolta di tesi progettuali (singole nuove idee) che potranno essere proposte nel rispetto di alcuni standard.

Una volta correttamente rappresentate, le idee saranno oggetto di valutazione da parte di Trentino Marketing. In base alla coerenza con il piano strategico e al rapporto costi/benefici, il progetto potrà diventare a tutti gli effetti un'iniziativa di sistema, con il livello di coinvolgimento anche diretto di Trentino Marketing che verrà stabilito di caso in caso, garantendo comunque l'accreditamento dell'iniziativa assieme ai partner aderenti o potenziali.

Con l'approvazione condivisa del progetto saranno stabiliti: strategie, obiettivi, parametri di valutazione di efficacia, partner, responsabile di progetto (project leader), ruoli, risorse umane e finanziarie, iniziative e spese.

Una volta approvato, tutti i partner saranno tenuti ad assicurare al project leader la collaborazione richiesta per la miglior attuazione del progetto.

Questo percorso potrà riguardare idee progettuali su ogni versante: strumenti, prodotti, servizi, strategie per avvicinare operatori e mercati.

Le attività, al di fuori di un tale percorso di trasparenza programmatica non risulteranno prioritarie e non verranno perseguite

# 4.

## Trentino Guest Card

Trentino Marketing, in piena attuazione dei nuovi indirizzi della riforma, assicurerà un ruolo di coordinamento per realizzare, con tutti i territori e secondo le loro diverse specificità aggiuntive, la piattaforma progettuale Guest Card. Oltre ad essere uno strumento d'integrazione e d'offerta, Guest Card costituisce un percorso metodologico, che punta al coinvolgimento diretto dei partner dei diversi settori (cultura, trasporti, produzioni, servizi, ospitalità, ecc.) per realizzare, attraverso scelte innovative, strategie d'ospitalità capaci di concretizzare obiettivi sfidanti di marketing territoriale.

# 5.

## Progettualità sui mercati

Per ogni mercato Trentino Marketing coordinerà un progetto con una visione di medio periodo, definendo un piano strategico ed annualmente un programma operativo. La progettualità dovrà tendere al più ampio coinvolgimento degli operatori e dei territori.

# Visione.

## La promozione turistica-territoriale verso cui tendere

### LE TESI

I Piano strategico pluriennale propone a questo punto una serie di tesi che, coerenti con le Linee guida per la politica turistica varate dalla Pat, finalizzate agli obiettivi della recente legge provinciale di riforma del settore e validate dal Tavolo Azzurro, devono concretamente orientare le azioni di Trentino Marketing e dei diversi attori del sistema della promozione turistica territoriale del Trentino già a partire dal Programma operativo 2015.

Ogni tesi corrisponde a obiettivi strategici ritenuti prioritari, anche se la loro realizzazione dipenderà, nei tempi e nelle modalità attuative, dalla piena rispondenza dei vari attori del sistema oltre che dalle risorse umane e finanziarie assegnate. Al riguardo entro il 31 maggio di ogni anno Trentino Marketing si impegna a definire con il Tavolo Azzurro, quindi con il sistema territoriale della promozione turistica, le scelte e gli investimenti per l'anno successivo che saranno inseriti nel Programma

operativo di Trentino Marketing da presentare alla Pat entro il 30 giugno.

È evidente che il processo funziona

- > se tutti rispettano modalità e tempi stabiliti, in particolare la Pat, nel comunicare le risorse disponibili per il sistema
- > se le scelte vengono condivise da tutti i soggetti del sistema in piena trasparenza, attraverso una congiunta valutazione di azioni, costi, investimenti
- > se si mette in campo a tutti i livelli una verifica costante dei risultati delle iniziative realizzate in grado di orientare quelle future.

Ogni tesi evidenzia progetti che, una volta approvati, verranno più dettagliatamente strutturati in schede strategiche di attuazione e nei Programmi operativi annuali compatibilmente con le risorse disponibili.





---

# L'indice delle Tesi

---

**COMUNICAZIONE DI MARCA**

---

**WEB MARKETING TERRITORIALE E BOOKING ON LINE**

---

**MERCATI**

---

**TRENTINO GUEST CARD**

---

**PRODOTTI MOTIVAZIONI**

---

**INFORMAZIONE**

---

**SPONSORIZZAZIONI**

---

*I testi sono rivolti ad addetti ai lavori e quindi puntano su leggibilità e concretezza, eliminando passaggi retorici e riferimenti conosciuti e scontati*



## COMUNICAZIONE DI MARCA

### Descrizione del tema

La comunicazione di Marca è sostanza, senso, incipit di ogni attività di Trentino Marketing.

La Marca è infatti "il chi è" di un territorio. La sua identità ambientale, storica, culturale, economica, sociale. Quella che compone i paesaggi che da un lato costituiscono i tratti distintivi della visibilità/attrattività del territorio e dall'altro le dimensioni in cui il turista si immerge e trova il senso e il valore della sua vacanza, intesa come inversione dei paesaggi, dei ritmi, dell'organizzazione della quotidianità urbana.

Definire la Marca Trentino non è facile. Perché l'identità del Trentino non è "a una dimensione", ma frutto di molteplici influenze e contaminazioni culturali, sociali, economiche storicamente generate dalla volontà, un millennio fa, di trasformare il territorio delle terre alte alpine/dolomitiche in uno "stato di passo", in un "ponte" tra la Mitteleuropa e il mondo latino/mediterraneo: questo attraverso una complessa operazione di ristrutturazione ambientale (cura del bosco, spazio al prato, coltivazione e allevamento) e di immigrazione dai territori centro-nord europei che ha composto i fondamenti dell'attuale paesaggio naturale, culturale e sociale delle nostre montagne.

### Cosa fare/Obiettivi

"Ponte" tra Italia ed Europa è dunque l'elemento che più caratterizza l'identità e quindi la marca del Trentino. Unito a un ecosistema che garantisce un alto livello qualitativo e quantitativo di biodiversità ambientale, di "montagna coltivata" e alla propensione a considerare il rapporto tra tradizione e innovazione quale generatore di importanti opportunità di sviluppo. Sono questi i tre elementi principali su cui costruire la comunicazione di Marca del Trentino:

1. territorio ponte
2. ecosistema-biodiversità-montagna coltivata
3. tradizione e innovazione.

Il primo invita, come obiettivo, a marcare con più forza, sui vari fronti della comunicazione di marca, l'incontro in Trentino

con diversi, variegati stili di vita: italiano per la dimensione internazionale, alpino-ladino-tirolese per quella nazionale.

Il secondo postula una narrazione che oltre a rappresentare l'ecosistema faccia propri anche i suoi valori, sostanzialmente riassumibili nei "valori del limite, della sostenibilità, dell'affidabilità".

Il terzo impone una valorizzazione degli investimenti che il Trentino ha attivato in questi ultimi anni specialmente nei campi della cultura, dell'agricoltura e della ricerca scientifica e tecnologica.

### Come farlo/Strumenti

Le modalità della narrazione, perché risulti credibile e distintiva, in grado quindi di farsi percepire levandosi sopra il confuso rumore di fondo della comunicazione generica e omologante, non possono che essere l'autenticità e la unicità.

Più il racconto, qualsiasi racconto, è vero, non "di plastica" e scaturisce dal territorio e dalla comunità che lo abita, quindi non delocalizzabile, importato, copiato perché "di moda", più riesce a convincere e ad accreditare i valori di quel territorio e di quella comunità.

La scelta di autenticità e unicità vincola coerentemente gli strumenti della narrazione. Che deve quindi svilupparsi attraverso testimonianze ed esperienze vere di vita e di paesaggi, ma deve anche risultare connaturata alle anime e ai tratti distintivi del territorio.

Intrecciando gli obiettivi così definiti con le modalità conseguenti, la scelta degli strumenti non può che cadere > sulla rete web per la sua straordinaria opportunità di dialogo con il mondo (non più di monologo, come fino a pochi anni fa) e per la conseguente dilatazione universale del racconto, e quindi dell'esperienza, sia a livello individuale che collettivo: da far crescere costantemente con un crm/data base profilato della clientela



- > su eventi internazionali meglio se ideati, gestiti, promossi - proprio per valorizzarne l'unicità - direttamente dal Trentino e coerenti con gli obiettivi dati: sportivi come le competizioni mondiali di sci, di vela, di ciclismo, di arrampicata, ambientali come I Suoni delle Dolomiti, storici come il Centenario della Grande Guerra, culturali e spettacolari come la rete dei Festival di maggior pregio
- > su offerte del sistema turistico territoriale, in particolare la rete museale, quelle dei castelli, dei parchi naturali e delle aree protette, delle ciclabili, dei mondi della montagna, delle produzioni tipiche agroalimentari
- > su partnership, testimoni esterni, personalità di spicco in grado di accreditare a livello internazionale i valori del Trentino nei mondi della cultura, della natura, dello sport, dell'economia, della comunicazione
- > su testimoni interni, ambasciatori del Trentino in grado di parlare con il mondo e con cui costruire progetti di comarketing e di valorizzazione internazionale del marchio territoriale: imprese leader nelle filiere produttive più rappresentative del territorio dall'agroalimentare alla green economy, centri di ricerca, università, attrattori di investimenti, film commission
- > sulla comunicazione giornalistica attraverso i media, per prediligere il concetto di terzietà della narrazione, affinché cioè siano gli altri a parlare del Trentino e non il Trentino di se stesso.

Gli strumenti di una narrazione di marca alimentata da linfa vera, autentica sono quindi necessariamente molteplici e devono risultare altrettanto veri e autentici. Oltre che caratterizzati dall'innovazione necessaria a intercettare le tendenze sociali e culturali delle popolazioni dei vari mercati di riferimento.

### Chi lo fa/Responsabilità

La responsabilità di guidare questo percorso/processo di comunicazione di marca può essere assunta da Trentino Marketing, in qualità di regista dell'intero sistema territoriale di promozione turistica, a tre condizioni.

La prima è un costante, stretto raccordo con il governo

provinciale quindi con le idee, le prospettive, le immagini, il "chi è" e il "dove si va" del Trentino che il governo provinciale vuole comunicare in un mondo globale. A questo proposito è opportuna una verifica periodica, con la Presidenza della Pat, del grado di allineamento delle strategie di comunicazione di Trentino Marketing con quelle della Provincia autonoma di Trento.

La seconda è la condivisione preventiva, da parte del sistema, delle scelte e delle azioni da compiere. Questo attraverso il Tavolo Azzurro codificato nel suo assetto definitivo.

La terza consiste nel consentire a Trentino Marketing di concentrare la propria attività su azioni coerenti con le sue funzioni e compatibili con le risorse umane e finanziarie in campo.

### Questo significa

- > Puntare sui progetti più importanti eliminando quelli superflui
- > delegare responsabilità di sistema ad Apt e CpL da considerare a tutti gli effetti come elementi di una unica squadra
- > distinguere di conseguenza tra progetti gestiti direttamente da Trentino Marketing e progetti affidati quali team manager ad esperti riconosciuti, sia interni che esterni al sistema di promozione turistica territoriale, con l'accompagnamento e la consulenza di Trentino Marketing
- > separare le sponsorizzazioni "attive" (scelte direttamente da Trentino Marketing per la loro efficacia nella comunicazione di marca e condivise dal sistema) da quelle "passive", improntate a un sostegno a pioggia di attività territoriali non inseribili in un efficace, coerente piano di marketing e da collocare quindi, per maggiore chiarezza e trasparenza, entro canali di finanziamento di più appropriata, istituzionale, politica competenza: le leggi dei vari assessorati provinciali di riferimento.

### Progetti da consolidare e/o attivare

La comunicazione di marca si innesta quindi, dando loro senso e valore, in tutte le azioni di Trentino Marketing e del



sistema del marketing turistico territoriale. Di seguito alcuni esempi di progetti, da avviare/reimpostare/consolidare in cui la comunicazione di marca assume un ruolo di particolare rilievo e a cui dedicare quindi particolare attenzione:

#### **Marchio Territoriale e Marchio di Qualità:**

sono entrambi da rilanciare, in coordinamento con il governo provinciale e con il sistema del marketing turistico territoriale, proprio perché rappresentano la sintesi della Marca e devono essere proposti come tali.

A partire dalla loro convinta declinazione in tutte le attività e i luoghi ad alto valore simbolico (location, accessi, mobilità) che concorrono a formare la Marca Trentino, generando senso di appartenenza alla nostra comunità autonoma ed efficaci modalità di coordinamento e coesistenza con i marchi istituzionali, aziendali e degli ambiti locali.

#### **Trentino in Rete:**

va convintamente applicata la comunicazione globale di valori, esperienze, emozioni, offerte del Trentino su rete web e universo social con insider di madrelingua sui principali mercati esteri (area tedesca, area anglofona, est Europa) e un efficace sistema di crm/data base.

#### **Partnership e sponsorizzazioni attive:**

Fisi, Tour de Ski, Giro d'Italia, Tour de Pologne/Skandia, Nazionale norvegese di sci/Svindal, Nazionali italiane di basket e volley, Adac, Sportscheck, Mondiali di Mtb, Napoli, Fiorentina, Bayern, Aquila Basket, Trentino Volley....

È importante, al riguardo, avviare con Apt e Cpl una mappatura/guida di location, strutture, servizi che consenta al sistema Trentino di essere proattivo rispetto alla domanda e al mercato di camp, ritiri, convention, meeting, eventi sportivi che sul nostro territorio possono trovare offerte di qualità in grado di generare business, comunque opportunità e non solo costi.

Sponsorizzazioni passive da dirottare sull'articolo 13bis delle legge 8 eventualmente con il supporto istruttorio di Trentino Marketing.



#### **Eventi internazionali gestiti direttamente:**

Expo 2015, I Suoni delle Dolomiti (focalizzandoli sull'area dolomitica e attivando una formula consortile con le Apt interessate), il Centenario della Grande Guerra, la promozione integrata dei must culturali del Trentino.

#### **Offerte di sistema:**

rete culturale (musei, castelli, festival), ecosistema e biodiversità (parchi naturali e aree protette), rete bike (ciclabili e mtb), rete montagna (trekking, rifugi, impianti di risalita), sistema neve (piste, impianti di risalita, servizi), rete agroalimentare (enogastronomia, produzioni tipiche).

#### **Ambasciatori del Trentino:**

comarketing di sistema con le imprese e i consorzi più attivi sul fronte dell'internazionalizzazione e più rappresentativi del territorio, anche attraverso la valorizzazione del marchio di qualità: un Club "Alto profilo" a partecipazione selezionata e regole d'ingaggio reciprocamente vincolanti.

#### **Advertising:**

campagna da realizzare con strumenti innovativi e con due obiettivi di fondo: valorizzazione dell'ecosistema/biodiversità territoriale e, per i mercati esteri, del Trentino come "montagna italiana".

#### **Comunicazione:**

vanno consolidate le pr a livello nazionale, rafforzate le attività sui mercati esteri in particolare in Germania anche attraverso l'individuazione di agenzie dedicate e performanti, ridotti gli investimenti su televisioni, stampa, radio locali (da regolare con un accordo quadro gestito dalla Pat).



## WEB MARKETING E BOOKING

### Descrizione del tema

---

La sfida di fondo per i prossimi anni è di vendere di più e meglio il Trentino turistico.

Il turismo è un trasferimento di ricchezza, in questo caso sul nostro territorio, ma gli indicatori che abbiamo non sono positivi:

- > la spesa del turista in Trentino negli ultimi dieci anni registra una contrazione da analizzare più attentamente
- > il principale mercato di riferimento, l'Italia, vive una pesante crisi economica recessiva
- > il riempimento dei posti letto nelle strutture ricettive supera di poco il 30 per cento su base annua, concentrato com'è sulla stagionalità tradizionale (dicembre-febbraio e luglio-agosto), retaggio della dipendenza dal mercato nazionale: il che comporta prolungati periodi di chiusura delle strutture di ospitalità
- > una consistente fetta di operatori e di territori non ha mai affrontato seriamente l'opportunità dei mercati esteri e non è a tutt'oggi formata e attrezzata per farlo attraverso il web marketing e il booking on line: solo poco più del 30 per cento degli alberghi trentini è attrezzato per operare efficacemente su questi fronti e parte delle Apt dedica al web marketing e al booking on line una parte non significativa della propria attività.

Tutto questo nonostante il web costituisca il principale strumento di promozione e commercializzazione del turismo e dia la possibilità di aprirsi al mondo con maggiore efficacia rispetto a strumenti più tradizionali come campagne di advertising su stampa, radio, televisioni.

### Cosa fare/Obiettivi

---

L'obiettivo di fondo è di migliorare le performance del sistema costituendo una piattaforma manageriale di booking più efficiente, tecnologicamente avanzata ma di facile utilizzo, diffusamente utilizzata in tutto il territorio.

Si tratta dunque di costituire un pool di commercializzazione condiviso da Trentino Marketing, Apt e CpL, Associazioni rappresentative degli operatori coordinato da Trentino

Marketing con l'obiettivo

- > di governare il sistema turistico territoriale trentino facendo capo al portale [visittrentino.it](http://visittrentino.it)
- > di superare l'attuale frammentazione territoriale
- > di evolvere il sistema turistico territoriale nelle tecnologie e nei contenuti
- > di implementare i siti alberghieri di booking on line
- > di assistere gli operatori in questo processo di cultura e tecnica web
- > di attivare al riguardo una offerta costante di formazione e aggiornamento da affidare alle realtà a ciò preposte: Accademia d'Impresa, Tsm, aziende pubbliche e private specializzate
- > di integrare l'offerta ricettiva del Trentino con i servizi dei territori valorizzando e distinguendo le nostre proposte da quelle delle Ota basate sulla competizione di prezzo.

Questo pool di commercializzazione, interno al sistema e affidato al coordinamento di Trentino Marketing, dovrà far crescere e valorizzare il protagonismo degli operatori, che sono i veri attori sui mercati, e potrà generare evoluzioni condivise.

Ad esso potrà anche essere affidata la funzione di interfaccia incoming con i tour operator internazionali: funzione al momento assente.

Nel frattempo, in affiancamento alla promo-commercializzazione sul web, Trentino Marketing rafforzerà gli investimenti sul fronte del trade, in particolare sui principali tour operator europei e su quelli di Brasile, Cina, Corea del Sud.

### Come farlo/Strumenti Nuovo progetto da attivare

---

È necessario costituire una task force manageriale di commercializzazione tra TM, Apt, Cpl e Associazioni rappresentative degli operatori con il compito da subito di creare team operativi

- > aggregati per territori e prodotti
- > composti da personale delle Apt coordinato dal Tavolo/Pool dei Direttori Apt e da Trentino Marketing e formalizzato attraverso vincolanti e omogenei Accordi di Programma
- > collocati operativamente in una sede unica congiuntamente scelta dalle Apt di riferimento.

- > incaricati di redigere in tempi brevi
  1. un piano di miglioramento dell'attuale sistema di booking e di web marketing
  2. un piano di gestione coordinata di booking e web marketing tra Trentino Marketing e Apt/Cpl

Questi team potrebbero essere costituiti indicativamente a presidio delle seguenti aree: Trento-Rovereto-Folgaria, Fassa-Fiemme-San Martino, Rendena-Sole-Non-Paganella, Valsugana-Pinè-Cembra, Garda-Ledro-Comano. Si tratta di indicazioni di massima da definire con Apt e Cpl.

### Ogni team avrà il compito

- > Di relazionarsi costantemente con gli operatori della propria area disponibili a compartecipare ai costi del progetto e ad accettarne i vincoli
- > di costruire insieme a loro prodotto turistico commercializzabile attraverso il web
- > di impostare campagne di web marketing coordinate con tutto il sistema
- > di alimentare l'attività di comunicazione social hub attivata da Trentino Marketing e di verificare costantemente i risultati conseguiti
- > di attivare rapporti costanti e performanti con i principali tour operator internazionali
- > di presentare un piano di commercializzazione di camere e servizi già nel 2015.

### Chi lo fa/Responsabilità

La regia del progetto è in capo a Trentino Marketing con la necessaria condivisione/compartecipazione di Apt, Cpl e operatori attraverso le loro Associazioni di categoria.

### Tempi

Il progetto sarà operativo già per l'inverno 2015. Nel 2016 potrà essere implementato sulla base dei risultati conseguiti e valutati dai partner.





## MERCATI

### Descrizione del tema

---

Il turismo internazionale è in forte crescita. Proprio per questo il Trentino turistico va promosso 365 giorni all'anno, anche sui mercati esteri.

Quello nazionale è infatti pregiudicato dalla pesante crisi economica in atto (il che non significa che dobbiamo abbandonarlo: ci mancherebbe, l'impegno è di ridurre al minimo le sue prevedibili perdite) e quindi dobbiamo impegnarci, tutti, in primis gli operatori, per una maggiore internazionalizzazione delle nostre offerte.

Fino a qualche anno fa il mercato di riferimento era di circa 30milioni di potenziali clienti compresi in un raggio di 300-350 chilometri: Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Lazio, Austria, Baviera. Oggi è di centinaia di milioni: l'Europa, senza contare i Paesi lontani ed emergenti. Dobbiamo quindi attrezzarci per intercettarlo, consci dei nostri limiti organizzativi e finanziari.

### Cosa fare/Obiettivi

---

I mercati a cui rivolgere innanzitutto la nostra attenzione sono: Italia, Germania, Austria, Svizzera, Olanda, Belgio, Polonia, Repubblica Ceca, Uk, Russia. Scandinavia.

Vanno considerati a tutti gli effetti "domestici", quindi non monotematici e limitati per quanto riguarda i prodotti da offrire, ma aperti a cogliere la molteplicità delle offerte generate dal Trentino, con una idea precisa di cosa e come proporre.

Sui mercati esteri infatti per rendersi "visibili" bisogna avere prodotti distintivi da offrire ed efficaci canali di promozione e distribuzione delle offerte. Bisogna quindi attivare investimenti selezionati: perché

i giusti mercati vanno affrontati con giusti strumenti. Questo

- > attuando nei loro confronti un presidio costante e articolato in ricerca sulle tendenze della domanda, adv, web marketing, insider web, press, pr, tour operating off line e on line
- > orientando ai mercati internazionali gli operatori, e sono tanti, ancora fermi sul mono-mercato nazionale
- > affrontando tra i temi prioritari quello della mobilità/ accessibilità al Trentino: vettori aerei, ferroviari, transfer, trasporti interni da orientare anche alla mobilità turistica
- > attivando quindi una piattaforma strategica e programmatica con Apt e operatori protagonisti

Vanno poi attivati focus costanti, scouting, sui mercati lontani:

- > Brasile
- > Cina
- > Corea del Sud

Rafforzando i rapporti con tour operator selezionati, interessati alle offerte del Trentino, da accompagnare innanzitutto sul nostro territorio perché si rendano concretamente conto della sua organizzazione turistica, valutando opportunità, segnalando eventuali criticità, rapportandosi direttamente con gli operatori.

E favorendo la crescita e lo sviluppo delle agenzie di incoming locali.

### Come farlo/Strumenti

#### Nuovi progetti da attivare:

#### Club di Mercato e Mobilità/Accessibilità

---

Per corrispondere con efficacia a questi obiettivi si propone di rafforzare e innovare la costante attività sui mercati esteri organizzando, con le task force manageriali di



commercializzazione (vedi la Tesi sulla Commercializzazione) tra Apt e CpL, Club di Mercato in grado di rappresentare tutta l'offerta del Trentino attraverso operatori adeguatamente formati, attrezzati e valorizzati dalla loro libera partecipazione al Club: partecipazione quindi svincolata dai territori che non compartecipano alle azioni su determinati mercati e che si pone l'obiettivo di far crescere il protagonismo e la centralità degli operatori nella promo-commercializzazione del prodotto turistico trentino.

Nel 2015 si punterà a titolo sperimentale sulla costituzione del Club di Mercato

> Germania-Austria-Svizzera

organizzandolo strutturalmente e dotandolo delle necessarie risorse umane (ricorrendo anche a esperti esterni) ed economiche (in un mix pubblico-privato).

Si ritiene infatti che questo mercato possa offrire nei confronti del Trentino significative potenzialità di crescita, in particolare per quanto riguarda la vacanza estiva.

L'obiettivo di fondo è di aumentare nel triennio la quota degli operatori presenti su questo mercato.

Sulla base dell'esperienza maturata, negli anni successivi potranno essere costituiti altri Club di Mercato per Polonia-Repubblica Ceca, Paesi Bassi, Regno Unito.

La crescita della domanda turistica internazionale sarà fortemente favorita se il sistema trentino saprà ottimizzare il grande potenziale offerto dai vettori aerei e ferroviari, favorendo nuove soluzioni per rendere ancora più facile la raggiungibilità

alle varie destinazioni del nostro territorio dai grandi nodi aeroportuali o dalle linee ferroviarie, integrando tale accessibilità dall'esterno con una mobilità interna orientata al miglior servizio nei confronti della clientela turistica.

Per affrontare questo tema Trentino Marketing si farà parte attiva con l'Assessorato provinciale competente perché si attivi, con i necessari partner, un team di progetto incaricato di interagire con le realtà protagoniste del settore e di presentare entro la fine del 2015 una mappatura dello stato dell'arte e un Piano di soluzioni, connessioni, formule migliorative.

### Chi lo fa/Responsabilità

I Club di Mercato saranno gestiti direttamente da Trentino Marketing sulla base di un format che a fronte del ruolo attivo degli operatori garantisca a ciascun partecipante percorsi formativi, azioni di marketing e verifica della conversione economica degli investimenti.

Il team di progetto per mobilità/accessibilità sarà promosso da Trentino Marketing in collaborazione con la Pat.

### Tempi

Dopo una attenta verifica delle opportunità e criticità generate dalla sperimentazione del Club di Mercato Germania-Austria-Svizzera si potrà procedere nel 2016 ad allargare il progetto ad altri mercati esteri ritenuti di particolare importanza.

Il Piano per mobilità/accessibilità potrà essere prevedibilmente redatto entro la fine del 2015.



## TRENTINO GUEST CARD

### Descrizione del tema

Più soddisfazione del turista per le esperienze e le emozioni che può vivere, più valore economico generato a favore del nostro territorio, più capacità di fidelizzare i nostri ospiti.

Un Trentino globale nel locale, identitario ma moderno, efficiente ma semplice, rispettoso dello spirito di ogni ospite: la Trentino Guest Card deve garantire questo, un concreto stile e modo di porsi di tutto il sistema che caratterizza l'essere in questo luogo, rendendo più semplice, vera e unica ogni scoperta.

La strategia Guest Card racchiude diversi obiettivi e azioni, tra loro complementari, esplicitati nella scheda d'attuazione. La più evidente ricaduta attesa riguarda la messa a valore, nella funzione di ospitalità che il Trentino ha nel suo insieme, dei numerosi e diversi servizi che rendono unico il territorio e che l'ospite tuttora non conosce sufficientemente ovvero non riesce a fruire in mancanza di una proposta tariffaria o di distribuzione unitaria.

La strategia quindi aggrega in un'unica progettualità i valori complementari dei diversi settori e dei diversi territori, consegnando a tutto il sistema turistico l'opportunità di distribuire, verso il più alto numero di ospiti delle strutture partner, uno strumento efficace che genera produzione di valore - fruito o percepito dagli ospiti - a fronte di patrimoni e servizi esistenti.

La Guest Card si fonda su una alleanza tra settori e partner, ognuno dei quali partecipa volontariamente, mettendo a disposizione del sistema i propri valori disponibili e traendone reciprocamente un beneficio aggiuntivo.

La progettualità Guest Card come "rete di reti" deve essere considerata dinamica, in continuo miglioramento o adattamento alle esperienze ed alle più interessanti condizioni che si presentano per aumentare le ricadute positive.

### Cosa fare/Obiettivi

Tenendo conto del percorso già fatto, ogni territorio deve trovare nella piattaforma Guest Card tutti i servizi trasversali ai quali potranno essere aggiunte altre soluzioni di offerta locale, ad esempio gli impianti di risalita.

Compatibilmente con le strategie dei protagonisti, l'estensione a tutti i territori del Trentino potrà avvenire innovando le esperienze preesistenti, tutelando i risultati raggiunti e apportando il patrimonio di sistema che il progetto assicura. Il progetto deve perseguire miglioramenti continui sia sul fronte dei servizi proposti, dell'usabilità del sistema, dei meccanismi finanziari di sostenibilità del modello, della comunicazione.

Una di queste innovazioni riguarda anche l'estensione della strategia a tutti i periodi dell'anno: la Guest Card deve poter essere sempre disponibile, con distinte specificità, in tutte le stagioni, supportando gli operatori nelle loro politiche di attrazione e vendita, particolarmente nei periodi dove risulta importante fare leva ancora di più sui fattori esterni di competitività.

Una grande attenzione va continuamente riservata alla ricerca dei più corretti modelli di distribuzione e copertura finanziaria, tenendo conto delle strategie di marketing dei protagonisti e del ruolo economico previsto per l'ospite.

La progressiva crescita e affermazione della progettualità Guest Card quale scelta strategica del Trentino, dovrà alimentare lo sviluppo di un autonomo progetto (CRM) finalizzato a perseguire obiettivi di fidelizzazione.

### Come farlo/Strumenti

Nella progettualità Guest Card risultano sempre protagoniste le singole organizzazioni turistiche - Apt e Cpl - contando sul

ruolo di coordinamento di Trentino Marketing che si impegna a supportare le diverse declinazioni locali, ma ricercando le ricadute più ampie.

Il progetto è sviluppato attraverso schede strategiche di attuazione, accordi di progetto e sistematici rapporti di verifica che daranno modo di affinare le scelte evolutive del modello.

Le alleanze strategiche tra i partner e la gestione di tutte le diverse e crescenti funzioni, dall'emissione, all'informazione durante l'utilizzo, alla tracciatura, alla rendicontazione sono presidiate da un software dedicato, condiviso via web, già capace d'interfacciarsi con altri sistemi.

### Chi lo fa/Responsabilità

La responsabilità complessiva del progetto di partenariato è in capo a Trentino Marketing che assume quindi un ruolo di servizio e di coordinamento propositivo, ma coinvolge la responsabilità territoriale di ogni corrispondente organizzazione turistica locale.

Fatte salve le forniture di servizi a valenza locale o legate a forniture dirette già in essere, Trentino Marketing assume anche il ruolo di interlocutore finanziario unico rappresentativo di tutti i territori aderenti al progetto, garantendo nei confronti dei diversi partner fornitori, in base a precisi protocolli, gli adempimenti finanziari convenuti e validati dalla relativa copertura progettata su base partecipativa.

### Tempi

La strategia dovrà continuare la propria evoluzione guardando alle innovazioni previste per la stagione estiva 2015 con altri servizi e territori.

Nel 2016 sarà ulteriormente implementata e corretta sulla base dei risultati conseguiti e valutati dai partner.





## PRODOTTI MOTIVAZIONI

### Descrizione del tema

---

L'offerta del territorio è formata da una serie di motivazioni e di prodotti - consolidati, nuovi, ampi, di nicchia, plurali, singoli - che concorrono a generarne l'attrattività turistica.

Nessuna motivazione o prodotto può essere accantonato, dimenticato, ignorato. Tutti, anche i più "di nicchia", vanno tenuti in considerazione e valorizzati. Senza dogmi nè chiusure autoreferenziali.

Perché i turisti non sono a una, ma a più "dimensioni". Perché un prodotto inizialmente o apparentemente di nicchia può diventare di tendenza e di largo consumo in men che non si dica. Perché comunque il turismo è la somma di tante nicchie. E dunque tutto è importante. Il prodotto però non "si ferma" all'esperienza potenziale, ma deve essere organizzato e acquistabile. Per poter essere offerto sul mercato.

### Cosa fare/Obiettivi

---

La molteplicità di prodotti e motivazioni turistiche è dunque un valore da coltivare con cura. E da coltivare come sistema integrato, quindi come squadra, dove TM-Apt-Cpl giocano insieme le varie partite seppur con ruoli diversi, ma coordinati tra loro.

In particolare Trentino Marketing deve:

- > favorire lo sviluppo di prodotti e progetti di sistema attraverso un ruolo diretto (esempio: la Guest Card) o indiretto (esempio: il bike) concentrando prioritariamente risorse ed energie su nuovi prodotti e progetti strategicamente rilevanti, ad ampia diffusione territoriale e in grado di incidere sulla complessiva competitività del Trentino
- > favorire l'innovazione accreditando, anche se generati dall'esterno del sistema, prodotti e progetti coerenti con la strategia complessiva e garantendo al riguardo un ruolo di orientamento, assistenza e integrazione con le attività proprie di Trentino Marketing

- > consolidare le buone pratiche già esistenti, come ad esempio i Club di Prodotto: monitorando le loro criticità e potenzialità, affiancandoli nelle possibili evoluzioni, mettendo loro a disposizione il necessario supporto consulenziale.

### Come farlo/Strumenti Nuovo progetto da attivare

---

Si tratta dunque, annualmente, di definire "chi fa che cosa", dividendosi i compiti, lavorando come "squadra" e mettendo in rete le risorse umane e le competenze del sistema di promozione turistica territoriale, quindi di Apt, Cpl, Club di Prodotto.

In questa divisione dei compiti

- > i prodotti/progetti di sistema verranno gestiti stabilmente da task force/team operativi, guidati da un project leader, in grado di aggregare TM-Apt-Cpl nella loro costruzione, promozione e commercializzazione sui mercati. Indicativamente: famiglia, outdoor, natura, cultura, bike (cicloturismo e mtb), trekking, pesca, golf, terme, laghi, ruralità, sci, appartamenti
- > per rendere efficaci tali task force o team operativi si dovrà individuare una formula consortile, snella ma vincolante sia sul piano organizzativo che su quello economico, dotata di efficace attrattività nei confronti degli operatori privati e capace di tenere nel tempo
- > i prodotti/progetti di ambito locale rimarranno di competenza delle singole Apt e Cpl con il supporto di Trentino Marketing nella promozione, comunicazione, commercializzazione attraverso i canali già in essere
- > i Club di Prodotto saranno supportati da Trentino Marketing, dopo verifica del loro funzionamento, non con un sostegno economico diretto, ma sul piano consulenziale e attraverso i canali di promo-commercializzazione già in essere.

### Chi lo fa/Responsabilità

---

La regia/coordinamento dei prodotti/progetti di sistema sarà affidata a Trentino Marketing.

La responsabilità di ogni task force/team di prodotto e di progetto dovrà invece necessariamente fare capo, per essere credibile e funzionale, a una identità precisa, a una persona definita.

Che potrà essere individuata, se accettata dai partner, sia all'interno del nostro sistema di promozione turistica territoriale (Apt, Cpl), sia ricorrendo a professionalità esterne.

### Tempi

---

Sperimentazione delle task force/team operativi a partire dal 2015 per consolidare il percorso dal 2016.





## INFORMAZIONE

### Descrizione del tema

L'attività di informazione della clientela turistica riveste un ruolo di grande importanza ed è quella che giustifica la maggior parte dei finanziamenti della Provincia autonoma di Trento al sistema turistico territoriale attraverso le Apt.

Tale attività viene svolta prevalentemente dagli Uffici di Informazione delle Apt, che pur garantendo complessivamente un presidio territoriale ampio e continuativo (in molti casi 7 giorni su 7 dalle ore 9 alle 19), richiesto e spesso compartecipato economicamente dalle amministrazioni comunali, particolarmente apprezzato per competenze tecniche e conoscenza del territorio di riferimento, allo stato attuale presentano però anche alcune significative criticità.

Sulla base di una analisi compiuta lo scorso anno si evince infatti che tali Uffici sono complessivamente una ottantina, ma tutti molto disomogenei tra loro. In particolare comunicano poco, nel visual e nella corporate, il brand del Trentino. Non tutti sono tecnologicamente attrezzati. Il raggio della loro comunicazione di offerte ed eventi del Trentino non supera i 20 chilometri. Non dispongono di personale omogeneamente formato a informare non solo sulle attività dello specifico ambito, ma su quelle di tutto il territorio trentino. Se non in casi sporadici non vendono servizi né prodotti.

Vi è inoltre da considerare che il turista si informa sempre più attraverso nuovi strumenti che bypassano gli Uffici tradizionali - i device e i touch screen in dotazione di un sempre maggior numero di alberghi - e che di conseguenza pongono il tema di una più razionale localizzazione del servizio. Anche se nel turismo non va mai sottovalutato il valore del rapporto umano, sia nell'accoglienza che nell'informazione.

### Cosa fare/Obiettivi

Occorre puntare come obiettivi principali sulla soddisfazione del cliente, sull'aumento della spesa media del turista e sulla sua fidelizzazione.

Il tema va quindi affrontato con equilibrio e gradualità puntando a dotarsi, come Trentino, di un sistema più razionale e omogeneo di Uffici di Informazione di nuova impostazione in grado di garantire al turista un'informazione di qualità per accoglienza e professionalità, tecnologicamente innovativa, interattiva con device e touch screen, curata negli aspetti visual e corporate, capace di rappresentare tutto il territorio provinciale oltre l'ambito di competenza, tecnologicamente attrezzata al meglio, gestita da personale dedicato e costantemente formato.

Ma soprattutto gli Uffici di Informazione turistici di nuova generazione devono essere più orientati e strutturati al marketing turistico territoriale dinamico e alla vendita: delle offerte turistiche, dei servizi al cliente, dei prodotti culturali, agroalimentari, sportivi, ambientali del territorio.

Devono essere orientati a far vivere al turista una esperienza del Trentino nel suo insieme e funzionare quindi come una "piattaforma di servizi" di località a favore non solo della clientela turistica ma anche degli operatori, ai quali il turista si rivolge necessariamente in prima battuta per organizzare la propria vacanza, ma che non sempre sono organizzati per rispondere con efficacia e immediatezza alle richieste della clientela.

Inoltre attraverso la vendita di offerte e di servizi possono concorrere alla loro stessa sostenibilità economica.



Si tratta dunque di:

- > razionalizzare gli Uffici di Informazione turistici in ragione delle loro reale utilità, del bacino di utenza, della necessaria copertura territoriale e delle risorse disponibili
- > creare un sistema integrato di Uffici di Informazione territoriali tecnologicamente all'avanguardia, con un design (servizi e visual) unico e distintivo quantomeno per la parte dedicata a tutto il Trentino, collegati in rete tra loro, in grado di garantire un'alta qualità nell'accoglienza-informazione-vendita di servizi/prodotti di tutto il territorio
- > sviluppare, gestire e testare un format- modello di Ufficio di Informazione così da proporlo in prospettiva in franchising a soggetti particolarmente interessati come musei, castelli, Comuni, Comunità di Valle...

### Come farlo/Strumenti Nuovo progetto da attivare

Gli obiettivi dati necessitano di un coordinamento centrale da affidare, per delega da Apt e Cpl, a Trentino Marketing.

Nel breve periodo Trentino Marketing sarà incaricata di redigere e realizzare, di concerto con tutte le Apt, un progetto di razionalizzazione, corporate e gestione coordinata degli Uffici di Informazione turistica del Trentino che risponda agli obiettivi sopra enunciati e che sia finalizzato a diventare operativo nei primi mesi del 2016.

Nel lungo periodo il format degli Uffici così definito potrà essere proposto in franchising anche a soggetti diversi dalle Apt – asset attrattivi come musei e castelli, Comuni, Comunità di Valle, associazioni di operatori - in grado di garantire la sostenibilità economica del servizio, ad esempio con la compartecipazione

economica al 50 per cento da parte della Pat, le professionalità necessarie e il virtuoso rapporto con gli operatori.

In concreto si tratta di costituire un team di progetto nel triennio 2015-2017 con il coordinamento centrale di Trentino Marketing, i referenti di Apt e Cpl, la collaborazione di esperti di settore con il compito per il 2015 di:

- > acquisire e aggiornare le analisi già realizzate al riguardo negli anni precedenti
- > mappare la situazione esistente
- > redigere un progetto di sviluppo del nuovo concept di funzione info territoriale articolato in:
  1. studio di gestione in rete degli Uffici con relativi costi e strategie di vendita
  2. studio dei fabbisogni formativi del personale dedicato
  3. proposta di visual corporate degli Uffici quantomeno per la parte dedicata a tutto il Trentino

### Chi lo fa/Responsabilità

La responsabilità di questo progetto/processo è in carico a Trentino Marketing con la compartecipazione progettuale ed economica di Apt e Cpl

### Tempi

Nel 2015 l'avvio della progettazione, da concludersi entro ottobre. Nel 2016 la realizzazione degli Uffici di Informazione di nuova generazione. Nel 2017, dopo un anno di test, la proposta di franchising.



## SPONSORIZZAZIONI

### Descrizione del tema

---

L'incidenza delle cosiddette sponsorizzazioni - finanziamenti a iniziative, eventi, atleti, società prevalentemente sportive che si ritiene possano concorrere alla promozione del territorio e del turismo - è risultata particolarmente significativa nei budget di Trentino Marketing fino al 2013: 6 milioni su 14,7 milioni di euro spendibili per la promozione (al netto di iva).

Nel 2014 sono stati introdotti criteri di valutazione che hanno consentito di ridurre significativamente il loro peso.

Sarebbe in ogni caso sbagliato abbandonare questa modalità di promozione e commercializzazione. Si tratta piuttosto di orientare le sponsorizzazioni su eventi e soggetti in grado di promuovere efficacemente l'immagine del Trentino generando al contempo significative ricadute economiche sul nostro territorio.

### Cosa fare/Obiettivi

---

Si propone in ogni caso di diminuire l'incidenza delle sponsorizzazioni sul budget di Trentino Marketing per liberare le risorse necessarie alla sua attività primaria, che è quella di promuovere l'offerta turistica del Trentino sui mercati internazionali accompagnandone la commercializzazione da parte degli operatori. Questo selezionando accuratamente e distinguendo tra sponsorizzazioni "attive" e "passive", queste ultime caratterizzate più da una logica "contributiva" - nella sostanza estranea a Trentino Marketing - che di "marketing".

### Come farlo/Strumenti

---

Le sponsorizzazioni "attive" vengono scelte - quali azioni di partnership/comarketing efficaci sia sul piano mediatico che su quello delle ricadute economiche - direttamente da Trentino Marketing in condivisione con il sistema di promozione turistica territoriale rappresentato dal Tavolo Azzurro.

Le sponsorizzazioni "passive", improntate al sostegno di attività territoriali prevalentemente di intrattenimento e non inseribili in un coerente piano di marketing, sono invece da collocare - anche per maggiore chiarezza e trasparenza - entro canali di più appropriata, istituzionale, politica competenza: le leggi dei vari assessorati provinciali di riferimento, ApT e CpL per le iniziative di intrattenimento territoriale.

### Chi lo fa/Responsabilità

---

La scelta e la gestione delle sponsorizzazioni "attive" è in capo a Trentino Marketing in condivisione con il sistema di promozione turistica territoriale.

Quella delle sponsorizzazioni "passive" è demandata agli assessorati/dipartimenti di riferimento, oltre che al sistema territoriale, eventualmente con il supporto di Trentino Marketing per la fase istruttoria.

### Tempi

---

È auspicabile che il nuovo corso possa essere operativo già nel 2015.







**Trentino Marketing** s.r.l.  
I - 38122 Trento  
via Romagnosi 11  
T + 39.0461.219300  
trentinomarketing.org