Piano del Turismo 2020
Regione Liguria

Maggio 2017
### Sommario

1. Introduzione .................................................................................................................. 7  
   1.1 Il Contesto .................................................................................................................. 7  
   1.2 Il contesto costituzionale italiano ............................................................................. 9  
   1.3 La scelta politica della Regione ............................................................................... 9  
   1.4 Obiettivi del Piano .................................................................................................. 10  
   1.5 Il gruppo di lavoro ................................................................................................... 10  

2. Analisi di competitività ................................................................................................. 11  
   2.1 Uno sguardo alle strategie attuali .......................................................................... 11  
   2.2 Analisi Piano Precedente ....................................................................................... 11  
   2.3.2 Punti di debolezza ............................................................................................. 12  
   2.3.3 Opportunità .......................................................................................................... 12  
   2.3.4 Minacce ................................................................................................................ 13  
   2.4 Conclusioni ............................................................................................................... 14  

3. Vision e Mission ............................................................................................................ 15  
   3.1 Vision ........................................................................................................................ 15  
   3.2 Mission ....................................................................................................................... 15  

4. Gli indirizzi strategici .................................................................................................... 16  
   4.1 Metodologia ............................................................................................................. 16  
   4.2 Prodotto turistico ..................................................................................................... 16  
   4.2.1 Strategia mercati .................................................................................................. 23  
   4.2.2 Aggregazioni di imprese di prodotto ................................................................. 24  
   4.2.3 Responsabili di prodotto ...................................................................................... 25  
   4.3 Organizzazione territoriale (governance) ............................................................... 25  
   4.3.1 Il Patto per lo Sviluppo Strategico del Turismo in Liguria (Patto per il Turismo) .... 27  
   4.3.2 Il Fondo Strategico Regionale e il supporto alle imprese turistiche ................. 29  
   4.4 Promozione e marketing ......................................................................................... 29  
   4.4.1 Promozione ........................................................................................................... 31  
   4.4.2 Comunicazione offline ......................................................................................... 32  
   4.4.3 Comunicazione online ......................................................................................... 32  
   4.4.4 Il Piano Operativo Annuale di Marketing ......................................................... 33  
   4.4.5 Innovazioni digitali ............................................................................................... 34
4.5 Accoglienza turistica ................................................................. 33
5. Conclusioni .................................................................................. 37
  5.1 Gestione del Piano ................................................................. 37
    5.1.1 Indicatori di performance ............................................ 38
    5.1.2 Timing di attuazione ...................................................... 38
    5.1.3 Budget per la programmazione ..................................... 39
6. Allegati ......................................................................................... 39
1. Introduzione

1.1 Il Contesto

Il turismo è un settore economico a livello mondiale in costante crescita. Il 2015, secondo dati UNWTO, ha visto per il 6° anno consecutivo l’incremento degli arrivi internazionali, che si è attestato al +4,6% con un +5% a livello europeo, la tendenza è stata registrata anche nel 2016 con un 3,9% (dato provvisorio) di arrivi turistici internazionali a livello mondiale. Il vecchio continente risulta essere la macro area geografica con la quota di arrivi in termini assoluti più consistente, pari a un 51,3%. La stima dell’andamento annuale medio mondiale al 2030 è prevista attorno al +4%.

Il turismo sta diventando un settore con un’incidenza sempre più in crescita anche nell’economia nazionale, tanto da vedere anche il nostro Paese dotarsi di un Piano Strategico di Sviluppo 2017-2022, approvato dal Consiglio dei Ministri in data 17 febbraio 2017, che prevede 52 linee di intervento racchiuse in 4 obiettivi fondamentali:
- Diversificare l’offerta;
- Innovare il marketing del brand Italia;
- Accrescere la competitività;
- Migliorare la governance del settore.

Assi portanti sono l’innovazione digitale, l’adeguamento della rete infrastrutturale, la riduzione degli oneri fiscali e burocratici, il miglioramento della quantità e qualità dell’occupazione, la semplificazione normativa, la diversificazione delle mete turistiche, la destagionalizzazione, la sostenibilità ambientale e culturale.

Il presente Piano della Regione Liguria tiene conto degli indirizzi proposti nel Piano nazionale e si sviluppa in coerenza con esso.

Secondo dati dell’Osservatorio Turistico Regionale (OTR) – gestito congiuntamente tra Regione e sistema camerale ligure - il turismo in Liguria rappresenta nel 2015 il 7,8% del PIL regionale e attiva il 10,5% di unità lavorative impiegate nelle imprese del territorio, dato che conferma la connotazione del turismo come un settore produttivo ad alta intensità di lavoro. Secondo la stessa fonte il turismo in Liguria ha un forte impatto economico interno alla regione. Sebbene i numeri del turismo siano in larga quota attribuibili al turismo che alloggia in case private, il valore attivato dai turisti che utilizzano l’industria dell’ospitalità è nettamente maggiore in termini di moltiplicatori di spesa e di produzione del PIL. Nonostante l’aumento del turismo straniero (che ha capacità di spesa più elevata rispetto al turismo nazionale) degli ultimi anni e del turismo culturale, è il turismo balneare a dare ancora un apporto superiore all’economia mantenendosi uno dei prodotti più ricercati dalla componente italiana.

Nel 2016 il turismo ligure ha visto una crescita importante sia in termini di presenze sia in termini di arrivi con 15.097.436 presenze pari al 5,37% in più rispetto al 2015 e 4.584.158 arrivi con una percentuale di crescita sul 2015 pari al 4,35%.

Secondo un’indagine effettuata dall’OTR insieme all’Università di Genova sull’andamento turistico degli ultimi 15 anni (allegato nr. 1 al presente piano) tenuto conto di un arco temporale che va dal 2000 al 2015, la Liguria ha visto trasformare e

---

1 Isnart – Andamento del turismo Ligure – presentazione Flavia Coccia
2 Osservatorio Turistico Regione Liguria – Il turismo in Liguria negli ultimi 15 anni
ampliare la propria offerta un tempo esclusivamente balneare con turismo di tipo culturale, attivo, gastronomico e MICE (Meetings, Incentive, Conferences, Exhibitions) che, seppur ancora necessitino di essere sviluppati e maggiormente adeguati alla domanda del mercato, sicuramente favoriscono l’allungamento della stagionalità e potenzialmente sono i prodotti su cui puntare per l’obiettivo all season. Inoltre la Liguria ha visto un costante aumento di turi\nti stranieri, che sono aumentati dal 2000 al 2015 in termini di arrivi del 25,7% e di presenze del 41,64% per rappresentare nel 2016 il 45% degli arrivi totali e il 40% delle presenze. La Spezia (e Cinque Terre) e Genova sono le aree dove questo aumento è stato più rilevante. Un altro elemento evidenziato dallo studio in linea con i trend di mercato è una consistente diminuzione in 15 anni delle presenze nelle strutture alberghiere e l’aumento in quelle extra alberghiere, al quale seguono una diminuzione delle strutture alberghiere e un aumento di quelle extra alberghiere, in particolare B&B e agriturismi.

Il turismo delle seconde case, come evidenziato dallo studio regionale, nei 15 anni rimane un fattore importante che pesa in termini di carico antropico sulla destinazione, concentrato soprattutto nel periodo estivo e legato al prodotto mare, ma che contribuisce in modo significativo al PIL regionale. Le politiche regionali rispetto a questo ambito, e a maggior tutela degli operatori del settore turistico, stanno operando per far fronte soprattutto all’abusivismo anche attraverso accordi con i Comuni e con le imprese che gestiscono piattaforme di prenotazioni on line come Airbnb.

In totale tra le presenze ufficiali e quelle nelle seconde case si stima che in Liguria nel 2016 si siano superati i 70 milioni di presenze. L’impatto economico generato è di 5 miliardi e 658 milioni di euro. Il PIL turistico ligure rappresenta l’8% del PIL regionale. Inoltre il turismo impiega 75.000 unità di lavoro pari all’11,7% delle unità di lavoro impiegate complessivamente nelle imprese della regione, una quota più elevata di quella del PIL turistico a conferma del fatto che sia un settore produttivo ad alta intensità di lavoro.


![Diagrama dinamica degli arrivi](image)


\[3\] Osservatorio Turistico Regione Liguria - Studio sul valore aggiunto 2016
Il mercato turistico attuale è sempre più in costante, dinamica, e rapida evoluzione: mutano le esigenze e le richieste del turista, cambia il modo di cercare e accedere alle informazioni così come le modalità di acquisto e prenotazione, nonché le modalità di fruizione del territorio. Il turismo oggi è particolarmente orientato e influenzato dal web e dalla tecnologia e, più in specifico, dal mobile e dai social media che ormai costituiscono una parte del comportamento sociale e del modo di vivere. Il turismo diventa esperienziale, i viaggi sono sempre più frequenti e tematizzati e aumenta sempre più la richiesta di personalizzazione e di immersione nella destinazione. In un contesto di questo tipo, complesso e competitivo, per poter emergere rispetto ad altre destinazioni occorre lavorare sugli elementi differenziali e distintivi evidenziando il valore aggiunto che questi rappresentano.

1.2 Il contesto costituzionale italiano

Il 2016 è stato l’anno del referendum sul titolo V della costituzione che, nella proposta governativa, avrebbe cambiato ruoli e competenze delle regioni. La riforma sarebbe dovuta intervenire infatti anche su aspetti direttamente connessi alle competenze regionali, compreso il turismo, prevedendo l’eliminazione della competenza concorrente tra Stato e Regioni e la conseguente redistribuzione e riassegnazione delle competenze introducendo inoltre la clausola di supremazia e creando le premesse per il regionalismo differenziato, senza dimenticare l’abolizione definitiva delle Province già svuotate di competenza dalla legge Delrio. Ciò ha condizionato l’attività della Regione, in particolare in ottica di predisposizione del programma turistico regionale di legislatura, evidenziando l’esigenza di comprendere le modifiche che avrebbero potuto intervenire nel caso in cui il risultato del referendum avesse confermato la riforma. Per questo motivo si è ritenuto di rinviare l’individuazione delle linee guida per la predisposizione del programma turistico successivamente al risultato referendumario, in modo da poter avere un quadro il più possibile certo su cui basare la strategia regionale.

1.3 La scelta politica della Regione

La Regione sceglie di riportare il dibattito sul territorio, coinvolgere gli operatori recuperando un rapporto che negli ultimi anni si era allentato, generare nuovi stimoli con l’obiettivo di una maggiore redditività e crescita delle imprese e dell’occupazione. Ciò si traduce nella volontà di riaffinare il pubblico e il privato seguendo una logica della compartecipazione alla strategia e allo sviluppo dell’economia turistica diretta e indiretta del territorio ligure. La volontà è quella di definire degli indirizzi condivisi che, seppur strategici, permettano e facilitino l’attuazione e la loro traduzione in programmazione operativa annuale e scelte dinamiche all’interno di un mercato in perpetuo e rapido movimento e mutazione.
Si vuole ridefinire il ruolo della Regione nello sviluppo turistico, al fine di avere il pubblico che lavora fianco a fianco agli operatori e al loro servizio, perseguendo obiettivi comuni; questo anche per sopperire alla sempre minore disponibilità di risorse economiche da investire e quindi per far fronte alla necessità di creare nuove forme di sostegno al settore, sia in termini economici, sia in termini di know-how e innovazione.

Si tratta quindi di favorire lo sviluppo turistico anche attraverso l’innovazione: dal completamento del progetto wi-fi, ai nuovi progetti per agevolare il turista nella fruizione del territorio come ad esempio con la app “La Mia Liguria”, dall’inserimento di strumenti innovativi di raccolta dati per profilare meglio i nostri turisti con i progetti legati ai big data, a innovare anche le professioni attraverso la formazione e l’aggiornamento costante.

Come precedentemente riportato, con il presente documento di programmazione la Regione declina il Piano Strategico di Sviluppo Turistico Nazionale 2017-2022 varato dal governo con il supporto delle regioni includendo i temi portanti quali: diversificazione dell’offerta anche valorizzando le aree minori, riorganizzazione e valorizzazione delle competenze, qualità del servizio, innovazione organizzativa e digitale.

1.4 Obiettivi del Piano

Il presente Piano intende indicare le linee di sviluppo turistico della Regione Liguria al 2020, con la volontà di gettare le basi per una visione che vada oltre tale data. Partendo da un’analisi territoriale e di contesto generale dell’offerta turistica locale, traccia le linee strategiche che permetteranno alla Regione di intervenire a favore dell’incremento del turismo e quindi della redditività del tessuto imprenditoriale diretto e indiretto.

L’obiettivo primario generale del Piano sta nell’individuare i principali indirizzi strategici di sviluppo turistico, partendo dalla precedente programmazione, tenuto conto della sua redazione nel 2013, e da ciò che ha funzionato e che può essere ritenuto ancora valido ed introducendo ciò che è più attinente e necessario rispetto allo scenario attuale e ai trend in atto.

Gli obiettivi specifici del Piano sono l’identificazione e la costruzione di prodotti turistici differenziati e con una loro specifica autenticità, così da migliorare la riconoscibilità della Liguria come destinazione integrale nei mercati sia nazionale sia internazionali, trasformando il territorio in un sistema integrato che agevoli il turista nella fruizione della vacanza rendendo maggiormente accogliente la destinazione, in ogni punto di contatto che il turista può avere con essa.

1.5 Il gruppo di lavoro

Giovanni Berrino (Assessore al Lavoro, Trasporti e Turismo), Luca Fontana (Direttore Generale Dipartimento “Agricoltura, Turismo, Formazione e Lavoro”), Michele Pagani (Dirigente Settore “Politiche Turistiche”), Marco Fezzardi, Elena Magni (Dirigenti Dipartimento “Turismo”), Mario Schenone, Lara Melucci, Roberta Vitalioli, Antonella Migliazza, Simona Paletta, Guya Becchino (Funzionario Dipartimento “Turismo”), Carlo Fidanza (Commissario Straordinario Agenzia “in Liguria”), Luca Gandullia (Presidente e Direttore ff “Liguria Ricerche” S.p.A.), Germana Dellepiane (Funzionario “Liguria Ricerche” S.p.A.), Mauro Palumbo, Anna Cossetta e Sebastiano Benasso (Università di Genova), DISFOR, Giovanna Pizzi e Giorgia Teso (Unioncammere Liguria/OTR), Flavia Fagotto (Consulente di Direzione).
2. Analisi di competitività

2.1 Uno sguardo alle strategie attuali

La precedente strategia ha puntato sul posizionamento della Liguria come meta all season, che non propone solo la vacanza tradizionale mare, ma anche le attività che si possono fare nell’entroterra, la cultura e la gastronomia. Una forte evidenza è stata data in termini di comunicazione alla vacanza attiva e al trekking; ciononostante la Liguria ha riscontrato una certa difficoltà nel posizionarsi per questa tipologia di turismo, sia in Italia sia nei mercati internazionali, in quanto non supportata da un prodotto strutturato. Si è puntato alla comunicazione soprattutto digital e social, ma questo non è stato supportato dall’applicazione di una strategia di prodotto, che è passata in secondo piano.

2.2 Analisi Piano Precedente

Il precedente Piano delle politiche turistiche prevedeva come assunzione strategica lo “sviluppo dell’incoming e dell’offerta turistica qualificata all season con l’obiettivo di generare nuovo valore nelle imprese, nel territorio e nelle relazioni di scambio”. In particolare il Piano prevedeva la sua attuazione mediante le seguenti azioni: “rendere accessibile internet con lo sviluppo del WIFI a banda larga su tutto il territorio; attrarre clienti che amano la bellezza, la solidità profonda e la gentilezza; valorizzare e incrementare la visibilità e la reputazione online e off-line; individuare una forma di premialità alle aziende attraverso l’istituzione del Fondo di rotazione regionale; definire un prodotto turistico unico e glocale promuovendo il cambio dell’offerta turistica ligure attraverso il consolidamento dei turismi tradizionali e sviluppando i “turismi di territorio” integrati e all season; investire nel capitale umano di accoglienza nella ricettività e favorire la rete degli sportelli IAT sia offline sia online h24 e abroad; attivare un sistema di fund raising per sostenere la promozione e il marketing turistici; istituire una cabina di regia e tavoli di consultazione per la governance del piano oltre ad un blog di ascolto e discussione”.

L’esame degli indicatori, sui quali il previgente Piano Turistico regionale puntava a verificare il grado di conseguimento dei propri obiettivi, evidenzia che questi sono stati in molti casi raggiunti, seppur talvolta in modo parziale, altri si sono modificati e altri non sono stati raggiunti. Ciò per l’effetto coniunto dell’impegno della Regione, degli operatori, dei trend evolutivi del mercato (incluse congiunture economiche e geopolitiche internazionali), che come mostra il Report 2016 è in forte espansione sia a livello regionale che nazionale. Si rimanda all’approfondimento contenuto nell’allegato specifico “Valutazione della precedente programmazione 2013-2015” (Allegato nr. 2). Gli aspetti che meglio aprono la strada alla nuova programmazione sono sicuramente costituiti dalla crescita del peso della componente straniera, sia tra gli arrivati che tra le presenze, e dai primi seppur timidi effetti della destagionalizzazione. Secondo un’indagine effettuata dall’Osservatorio Turistico regionale con Isnart, le performance della regione negli ultimi 3 anni sono migliorate oltre le aspettative in almeno 5 indicatori individuati per la misurazione della soddisfazione da parte del cliente. Nello specifico sono migliorati la qualità percepita dei servizi nelle strutture ricettive, la percezione dell’accessibilità con i trasporti pubblici e dell’accessibilità all’offerta, la
percezione dell’accoglienza ed in generale della destinazione. Il miglioramento della qualità dell’accoglienza ha trovato riscontro anche in un’indagine effettuata sul web da parte dell’Università di Genova per l’Osservatorio Turistico regionale sulla reputazione della destinazione Liguria: tale dato è molto positivo e suggerisce di investire in questo ambito ormai diventato una fondamentale leva del marketing e della promozione delle destinazioni (allegato nr.3). Lo studio ha inoltre evidenziato che alcuni brand territoriali come Le 5 Terre sono maggiormente riconosciuti sul web mentre il brand Liguria appare più debole.

Nonostante tali dati positivi sono ancora presenti dei punti di debolezza sui quali nel tempo sarà necessario intervenire; in primis l’accessibilità territoriale, determinata dallo scarso numero di collegamenti aerei con i principali mercati di riferimento e con i collegamenti via terra (treno e autostrade); la scarsa accessibilità commerciale che, sebbene abbia un trend in crescita positiva nel 2014 e nel 2015 ancora non raggiunge risultati soddisfacenti; una ridotta diversificazione dell’offerta e dell’esperienzialità che il turista può vivere in destinazione; una focalizzazione ancora molto forte sul monoprodotto balneare e sulla forte stagionalità estiva, nonostante i segnali incoraggianti di fruizione di altre tipologie di turismi.

Dal punto di vista della presenza online, la Liguria necessita di migliorare sia in termini di posizionamento sia in termini di reputazione e riconoscibilità. I siti di destinazione oggi presentano un’ottimizzazione per i motori di ricerca basica, gran parte dei posizionamenti conquistati con attività SEO (Search Engine Optimization – ottimizzazione per i motori di ricerca) sono utili per un cliente che ha già scelto di venire in vacanza in Liguria, non per il turista che è in fase di ispirazione. La riconoscibilità online della destinazione nei mercati esteri è estremamente limitata. Fra l’altro il turista straniero identifica la Liguria come Italian Riviera.

2.3.1 Punti di forza

I principali punti di forza della Liguria sono: gli arrivi in costante aumento a partire dal 2012, in cui si sono invertite le tendenze che avevano precedentemente visto una diminuzione costante degli arrivi e delle presenze in regione; una permanenza media stabile di 3,29 giorni (stranieri 2,93 e italiani 3,58); un aumento significativo delle presenze straniere a fronte di un calo delle presenze di italiani, anche se ultimamente anch’esse stanno ripartendo, la ricchezza e la varietà delle risorse enogastronomiche di rilievo; la presenza di numerose risorse culturali (borghi più belli d’Italia, borghi bandiere arancione e autenticità dal punto di vista della cultura locale); risorse naturali di pregio; infrastrutturazione legata al segmento bike e hiking importante (in particolare Area 24, Alta Via e Sentiero Liguria).

2.3.2 Punti di debolezza

Sono percepiti quali punti di debolezza le presenze altalenanti; la polarizzazione dei flussi (concentrazione territoriale) in particolare sulle province di La Spezia e Genova, secondariamente sul savonese e la perdita di flussi nell’area di Imperia; la permanenza media per il prodotto mare in calo (anche se in linea di principio si attesta vicino ai valori nazionali), nonostante il miglioramento della distribuzione temporale dei flussi. Permane una forte concentrazione dei flussi nel periodo estivo e in particolare nei mesi di luglio e agosto (ciò vale anche per gli stranieri seppure in misura minore) che determina la ridotta stagionalità primaverile e autunnale e pertanto un insoddisfacente allungamento della stagione secondo gli obiettivi all season.
Si riscontra, inoltre, la massiccia presenza di affitti di seconde case, stimato in circa 328 mila unità, per circa 53 milioni di presenze⁴. La limitata valorizzazione degli agriturismo e dei b&b, l’offerta alberghiera non tematizzata e spesso di basso livello, la scarsa valorizzazione dei prodotti sportivo ed enogastronomico nonostante la forte potenzialità, lo scarso sviluppo, promozione e accessibilità dei club di prodotto, un’accessibilità territoriale problematica (sia aerea sia su gomma), scarso aggiornamento e formazione, debole accessibilità e presenza online.

La ridotta collaborazione tra pubblico e privato e lo scarso coordinamento tra strategie territoriali in tema di politiche turistiche, visione a breve termine nelle strategie di marketing (focalizzata soprattutto sulla comunicazione e in misura notevolmente ridotta sulla costruzione del prodotto da comunicare e vendere) risultano essere tutti elementi di forte ostacolo a un miglior sviluppo del settore. Lo scarso collegamento tra prodotti e settori e la dipendenza del settore privato da quello pubblico rendono l’attuale situazione di difficile sostenibilità nel futuro.

2.3.3 Opportunità

Le opportunità presenti in Liguria sono determinate principalmente dalla qualità e tipologia delle risorse e, seppur in misura inferiore, dal potenziale di sviluppo di alcuni servizi e infrastrutture.

La regione dispone di alcuni elementi che costituiscono il “cuore” dell’offerta, ma che, per diventare tali, necessitano di interventi adeguati per strutturare i prodotti turistici e le offerte a partire dalle risorse disponibili, ad esempio attraverso la diversificazione del prodotto mare per target e stagionalità, oppure offrendo il bike come prodotto primario. Da questo punto di vista I fondi europei e i progetti interregionali costituiscono un’opportunità unica per la regione Liguria.

La propensione ad un’apertura a maggiori quote di mercati differenti da quelli storicamente considerati principali, inoltre, costituisce un’opportunità di allungamento della stagione; mentre la tematizzazione dei prodotti e offerte, incluso il miglioramento dell’offerta ricettiva e non solo dei servizi, costituisce un’opportunità e offre un potenziale ad alta redditività.

2.3.4 Minacce

La principale minaccia allo sviluppo turistico della destinazione può essere rappresentata dall’eventuale perdurare della sfiducia nella collaborazione pubblico privata, derivata da uno scollamento avvenuto nel tempo del tessuto imprenditoriale rispetto alle politiche di sviluppo turistico attuate dalla Regione.

Inoltre il perdurare di una visione individualistica ed endogena degli operatori e amministratori irrigitisce il sistema e non permette la dinamizzazione necessaria per reagire tempestivamente all’evoluzione della domanda turistica in costante evoluzione. Infine la progressiva riduzione dei fondi pubblici a disposizione per investimenti nel settore e a sostegno delle aziende rischia effettivamente di minacciare il settore, che richiederà sempre di più l’intervento anche del settore privato nella contribuzione o talvolta nel sostegno in forma autonoma delle attività di marketing.

Un’ulteriore minaccia allo sviluppo turistico della destinazione potrebbe derivare dall’incapacità di gestire la nuova situazione che si è venuta a creare con la fine del ruolo delle Province e degli STL e quindi non intervenendo per creare una nuova ed efficace governance.

⁴ Studio "Il turismo in Liguria negli ultimi quindici anni"
2.4 Conclusioni

L’analisi ha permesso di evidenziare i punti indispensabili da cui partire per costruire le nuove politiche turistiche e di individuare i principali assi su cui basare la strategia di sviluppo:

- **Asset nr. 1**
  è costituito dal *prodotto turistico e marketing territoriale* con la necessità di strutturarlo a partire dalle risorse di pregio esistenti, stimolare e coordinare il rapporto pubblico/privato per individuazione e sviluppo di nuovi prodotti e comunicarli in modo più avvincente ed efficace anche utilizzando al meglio il lavoro della rete informativa presente sul territorio;

- **Asset nr. 2**
  viene individuato nell’*organizzazione territoriale* con la necessità di un maggior coinvolgimento del tessuto imprenditoriale e delle amministrazioni locali nella definizione e nell’attuazione delle strategie turistiche nonché nello sviluppo di partnership pubblico privata, attraverso la definizione di modalità e strumenti di collaborazione e gestione del fondo strategico;

- **Asset nr 3**
  riguarda la *promozione*, andando a intervenire in modo più efficace sulla comunicazione del *brand*, dei prodotti e delle offerte sul mercati italiano e straniero, e agevolando gli operatori nel loro avvicinamento al mercato e alla commercializzazione;

- **Asset nr 4**
  Riguarda il contributo che *l’innovazione* apporta all’accoglienza, al fine di migliorare l’offerta della destinazione e facilitare la fruizione della vacanza da parte del turista puntando su digitalizzazione ed innovazione tecnologica, in particolare app e portale lamialiguria e big data.
3. Vision e Mission

3.1 Vision

Collaborazione, trasversalità, attenzione al mercato. Il turismo rappresenta un settore strategico per l’economia della Regione. Lo scarso collegamento attuale tra settori e prodotti limita lo sviluppo turistico della destinazione nonostante le potenzialità emerse, determinate da un numero considerevole di risorse di pregio e da un migliorato livello di accoglienza percepito dal turista. E’ necessario intervenire ed avviare un processo di trasformazione verso modelli turistici maggiormente sostenibili attraverso la collaborazione tra i vari soggetti regionali sia pubblici, sia privati. Diventa di fondamentale importanza sviluppare la flessibilità e la capacità di adeguamento rapido ad un mercato turistico in costante evoluzione, favorire la trasversalità e l’integrazione di settori complementari e delle destinazioni interne, nonché il coinvolgimento e la compartecipazione costante alla strategia di sviluppo da parte di tutti i soggetti regionali.

3.2 Mission

Comunicare e posizionare la Liguria come destinazione autentica che offre molteplici esperienze e motivazioni di vacanza. L’offerta turistica è l’output finale di una catena di valore che coinvolge diversi attori del territorio, il turista che arriva sul nostro territorio deve poter trovare un sistema integrato che gli permetta di poter fruire in modo facile della sua esperienza di vacanza. Offrire valore aggiunto e differenziale al turista devono diventare la parola d’ordine, l’obiettivo cui tutti i soggetti coinvolti nel processo devono pretendere: enti pubblici, operatori, stakeholder. I traguardi che si intendono perseguire con la nuova strategia sono: la costruzione, concertata tra Regione ed operatori, di prodotti turistici segmentati, che consenta di differenziare la destinazione rispetto ai competitor; migliorare la riconoscibilità della regione come destinazione integrale nei mercati internazionali e nazionale; rendere più accogliente la destinazione incrementando la qualità dell’accoglienza sia al livello dei singoli operatori, sia al livello di sistema di accoglienza in generale includendo ogni punto di contatto che il turista può avere nella fase di ricerca delle informazioni (per es. social oppure app) e infine trasformare il territorio in un sistema integrato che agevola il turista nella fruizione della vacanza.
4. Gli indirizzi strategici

4.1 Metodologia

Gli asset strategici principali su cui si basa il presente Piano sono stati definiti a partire dall’analisi di competitività, passando attraverso il confronto con gli stakeholder territoriali e gli operatori.

La Regione ha individuato la necessità di garantire e sviluppare un’attività di animazione, attraverso il collegamento e il dialogo costante tra attori pubblici e privati liguri, stimolando la compartecipazione alla costruzione della strategia di sviluppo turistico regionale.

A tal fine sono stati realizzati 4 tavoli di lavoro corrispondenti ai 4 indirizzi strategici che fondano le basi del presente Piano. L’analisi di competitività ha evidenziato le prime criticità e opportunità che hanno permesso di individuare i primi indirizzi proposti dalla Regione ai tavoli per stimolare e favorire il confronto e la condivisione con il territorio. Le osservazioni e gli indirizzi emersi durante i tavoli sono stati presentati e riassunti in un incontro aperto a tutti gli operatori nel dicembre 2016 definito “Stati generali del turismo”. Gli indirizzi emersi dai tavoli sono stati recepiti dalla Giunta regionale con apposito atto a fine dicembre 2016 e sono diventati oggetto di confronto sul territorio con gli stakeholder nei primi tre mesi del 2017.

I 4 asset strategici vengono trattati di seguito e riguardano il prodotto, il marketing, la governance, la promozione e infine innovazione per l’accoglienza turistica.

4.2 Prodotto turistico e marketing territoriale

La Liguria ha grandi potenzialità turistiche: è una regione ricca di attrattive e di risorse paesaggistiche, culturali e ambientali, ma con una limitata offerta di prodotti turistici non adeguata alla nuova domanda che richiede forme di turismo sostenibile ed esperienziale, con proposte altamente personalizzate e personalizzabili.

La maggior parte dei prodotti e offerte in Liguria non sono strutturati, non sono esperienziali, né innovativi, inoltre non sono complementari tra di loro e ciò non favorisce la fruizione della destinazione da parte del turista durante la vacanza. Si rende pertanto necessario l’avvio di un processo guidato e coordinato dalla Regione, anche con l’ausilio del suo ente strumentale dedicato, l’Agenzia per la promozione turistica In Liguria, volto alla creazione di nuove linee di prodotti turistici, andando a lavorare sulla reingegnerizzazione dei prodotti tradizionali (in particolare il prodotto mare/balneare che attualmente rappresenta ancora il prodotto core della Liguria) e sull’innovazione di quelli che possiedono maggiori potenzialità di crescita in funzione della domanda del mercato.

Secondo la nuova strategia di posizionamento della destinazione, che peraltro da questo punto di vista si collega a quelle precedenti, la Liguria deve essere vista come destinazione integrale, multi prodotto ed esperienziale. Obiettivo al quale devono propendere tutti i soggetti coinvolti nel processo - enti pubblici, operatori e stakeholder - è di offrire valore aggiunto e differenziale al turista.

Il punto di partenza e riferimento per l’individuazione della migliore strategia è il mercato: a partire dai bisogni del turista, gli sforzi si dovranno concentrare nel creare un
prodotto turistico autentico, con proposte di esperienze diversificate, nell’ottica di un prodotto integrato sotto l’egida della sostenibilità, intesa nel senso della compatibilità e del giusto equilibrio fra le varie componenti del territorio (ambiente, paesaggio, cittadini e culture locali). E’ fondamentale passare dall’offerta di risorse alla proposta di esperienze. Il sistema di aggregazione dei prodotti ed esperienze turistiche è dato dal coinvolgimento delle imprese locali e dalla loro cooperazione e adesione a forme di aggregazioni di prodotto ormai conosciute e sperimentate quali reti di imprese, dmo (destination management organization), dmc (destination management company), consorzi ecc.

Si dovrà ragionare in una logica di marketing turistico di destinazione, proponendo l’offerta complessiva dell’esperienza “Liguria” ed offrendo un contenitore multimediale che possa aggregare ciò che già esiste ed è richieso dalla domanda turistica ed è strumentale anche ad allungare la stagione fuori dai mesi di punta.

La strategia di posizionamento per prodotti della Liguria viene così formulata a partire dalle risorse territoriali tangibili e intangibili disponibili.

Di seguito si propone la matrice prodotti e rispettivi mercati di riferimento. La precedenza e l’ordine con cui i prodotti turistici saranno implementati, saranno definiti con apposito Piano operativo regionale di prodotti turistici annuale dettagliato che deve prevedere per ogni prodotto: timing di attuazione e le azioni e tattiche di promocmercializzazione per l’introduzione dei prodotti nel mercato.

Il portfolio prodotti, di seguito identificato per lo sviluppo della strategia regionale, serve a determinare le esperienze turistiche della regione e delle sue destinazioni, strutturate in base a diversi livelli di priorità. Le priorità strategiche potranno annualmente essere rimodulate grazie ai suddetti piani operativi annuali.

Le strategie e linee di intervento che stanno alla base del portfolio prodotti turistici proposto dal presente Piano sono volte a superare la logica localistica che restituisce un’immagine frammentata e scarsamente attrattiva della destinazione. Il portfolio proposto dalla strategia stabilisce un ordine di priorità strategica in funzione delle opportunità dettate dal mercato per ottimizzare e bilanciare meglio il budget a disposizione per le attività di marketing e posizionamento mirate.

Attraverso il Piano di prodotti turistici si intendono perseguire i seguenti obiettivi:

- Migliorare l’esperienza che il turista può sperimentare in destinazione, razionalizzando le risorse territoriali, funzionali alla creazione di un’offerta di “esperienze turistiche”;
- Strutturare i prodotti, rendendoli comprensibili e capaci di poter trasmettere la percezione della qualità e della sicurezza nel cliente (comunicazione e promozione dei prodotti turistici);
- Generare prodotti turistici tra loro integrati per aumentare la differenziazione e quindi il tempo del soggiorno (aumentare proposte che favoriscano il prolungamento della permanenza);
- Sviluppare un sistema di qualità e garanzia dell’offerta di ospitalità, di servizi e informazioni, al fine di migliorare la qualità percepita dal cliente;
- Rinnovare il sistema di offerta e promoccommercializzazione dei prodotti attraverso la gestione del portale di destinazione e dei portali tematici anche mediante club di prodotto.

La strategia di prodotto prevede un forte ruolo e coordinamento da parte della Regione per agevolare e stimolare l’aggregazione delle imprese nella costruzione del
prodotto (attraverso dmo locali, dmc, reti di imprese ecc). I prodotti saranno creati e gestiti a livello locale con il coordinamento e la supervisione regionale. Di seguito vengono individuati i principali prodotti turistici che sono stati selezionati e classificati in base al grado di attrattività e potenzialità di sviluppo rispetto ai competitor e rispetto ai target.
Livello di attrattività dei prodotti:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodotti Secondari</th>
<th>Principali e Livello attrattività</th>
<th>Potenzialità vs concorrenza</th>
<th>Potenzialità di sviluppo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mare</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
<td>AAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Borghi/ Rurale slow/</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
<td>AAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Bike</td>
<td>AAA</td>
<td>AAA</td>
<td>AAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Enogastronomia</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
<td>AAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Cultura – short stay</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
<td>AAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Parchi (outdoor)</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
<td>AAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Trekking e avventura</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
<td>AAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Itinerari culturali e tematici</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
</tr>
<tr>
<td>Meetings &amp; Events</td>
<td>AA</td>
<td>A</td>
<td>AA</td>
</tr>
<tr>
<td>Eventi</td>
<td>AA</td>
<td>A</td>
<td>AA</td>
</tr>
<tr>
<td>Wedding</td>
<td>A</td>
<td>AA</td>
<td>AA</td>
</tr>
</tbody>
</table>

La strategia propone quindi dei prodotti:
- prioritari, sui quali si concentreranno maggiormente gli sforzi di marketing;
- secondari, che in seconda battuta rappresentano le opportunità di sviluppo della destinazione in riferimento a determinati target;
- di nicchia ad alto e basso potenziale che, sebbene non rappresentino motivazioni principali di viaggio, possono essere prodotti complementari per arricchire e rendere diversificata e personalizzabile l’esperienza di viaggi legati ai main product.

Gerarchizzazione dei prodotti:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prioritari</th>
<th>Secondari - complementari</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Mare</td>
<td>Itinerari tematici</td>
</tr>
<tr>
<td>Cultura</td>
<td>Meeting &amp; Events</td>
</tr>
<tr>
<td>Enogastronomia</td>
<td>Eventi</td>
</tr>
<tr>
<td>Parchi (outdoor)</td>
<td>Nautico</td>
</tr>
<tr>
<td>Borghi e rurale slow</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bike</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Trekking e avventura</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nicchie ad alto potenziale: Nicchie a basso potenziale

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wedding</th>
<th>Nicche a basso potenziale</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Moto</td>
<td>Scolastico</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Accessibile</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Golf</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Prodotti prioritari:
Mare – occorre una maggiore specializzazione e innovazione dei servizi per intercettare attraverso prodotti specifici target e motivazioni vacanza con il fine di offrire un prodotto mare da vivere tutto l’anno e non solo il classico turismo balneare. I target principali su cui indirizzare la strategia di prodotto mare sono famiglie, giovani, senior e coppie curando per ognuno le proprie specificità. Le tipologie di imprese/operatori da coinvolgere nella costruzione del prodotto e offerte per target mare sono: ricettivo,
ristoranti, stabilimenti balneari, associazioni sportive, guide sportive e naturalistiche, animazione locale, istruttori di varie attività sportive, noleggiatori di imbarcazioni, club nautici, servizi di spettacolo e educativi (laboratori), trasporto.

Cultura – tra i punti di forza della Liguria vi è la presenza e la valorizzazione di contesti paesaggistici di pregio, che possono costituire la motivazione per short break nei periodi spalla. Oltre alla presenza di città famose come Genova, Imperia, La Spezia e Savona la Liguria presenta diversi centri minori e borghi con un ricco patrimonio storico artistico e culturale che possono costituire, se ben valorizzati e trasformati in proposte turistiche ad alto valore aggiunto, mete ideali per short break. Le aziende, gli operatori e i luoghi da coinvolgere nella costruzione di proposte innovative ed esperienziali sono: ricettività in generale, ristorazione, in collegamento e integrazione con prodotto gastronomico, musei, monumenti, luoghi di culto, castelli e residenze, botteghe di artigiani, caffè storici e aziende tipiche di produzioni locali, guide. Il prodotto cultura si integra con i prodotti enogastronomia, bike, trekking e itinerari tematici.

Enogastronomia – la Liguria presenta una elevata qualità di prodotti gastronomici con una buona varietà e sue specificità. La strategia prevede un rafforzamento dell’offerta gastronomica locale, con particolare attenzione anche ai prodotti ittici e alla valorizzazione delle ricette e delle tradizioni culturali ad essi legate, al fine di renderla una motivazione di vacanza in Liguria. Tale risultato sarà raggiungibile attraverso la selezione e promozione di operatori e risorse ad alto valore aggiunto e alla loro organizzazione e integrazione con gli altri prodotti turistici. La tipologia di operatori e aziende da coinvolgere sono: cantine, aziende vitivinicole, agriturismi, fattorie didattiche, frantoi, produttori consorzio tutela olio dop, scuole di cucina, presidi slow food, percorsi dell’olio e del vino, ristoranti.

Parchi (outdoor) – le risorse di tipo sportivo e naturale della destinazione sono poco valorizzate e solo in parte strutturate per un fruizione turistica. I parchi, unici soggetti pubblici sovra comunali presenti sul territorio, costituiscono le risorse da cui partire per costruire prodotti strutturati in linea con i trend della domanda di attività all’aria aperta e alla scoperta di una dimensione autentica e sostenibile. La strategia prevede lo sviluppo di una migliore organizzazione dei servizi e delle risorse del territorio attraverso escursioni e proposte di percorsi naturalistici, presentati in modo soft e sicuro in particolare per la famiglia e il segmento senior. La strategia di posizionamento è Liguria destinazione ideale per il turismo familiare e sportivo di contatto con la natura. Le aziende e gli operatori da coinvolgere: ricettività e ristorazione, parchi tematici (es. parchi avventura) e parchi naturali, guide (sportive, ambientali ed escursionistiche ecc) istruttori di vari sport, noleggi, servizi educativi (laboratori) e di spettacolo, divertimento e animazione, agriturismi, rifugi, produttori locali. Integrazione con bike, trekking family.

Borghi e rurale slow – si tratta di un prodotto volto a favorire la scoperta dell’entroterra e dei suoi borghi; lo sviluppo di questa tipologia di prodotto risponde a una domanda fortemente in crescita nei trend attuali e stimati al 2030 di turismo sostenibile (sia in termini di conservazione del patrimonio naturale e paesaggistico sia di culture locali). Intervenire nello sviluppo di questo prodotto significa strutturare l’offerta attraverso l’implementazione di servizi specifici e di informazioni che consentano al visitatore di poter scoprire in modo lento e dolce il territorio. Le aziende da coinvolgere nella costruzione del prodotto e offerte sono: ricettività in generale, ristorazione, servizi turistici, guide (ambientali ed escursionistiche, naturalistiche,
culturali ecc) e istruttori, fattorie didattiche, alberghi diffusi, case vacanza, country house, agriturismi. È necessario organizzare le risorse e definire gli standard di qualità delle strutture ricettive e servizi per offrire una vacanza a contatto con la natura e le tradizioni locali; valorizzare i borghi con le rispettive tradizioni, arti e mestieri e i centri minori con valenza storica. Inoltre si devono proseguire le sinergie con le Associazioni dei Comuni aderenti a particolari tipologie quali bandiere arancioni, borghi più belli d’Italia ecc.

**Bike** – attualmente il prodotto bike nelle sue diverse declinazioni è ancora poco sviluppato nonostante la forte riconoscibilità che ha da parte dei turisti appassionati di questa pratica soprattutto per alcune aree della Liguria. In particolare la strategia punta a sfruttare l’infrastrutturazione esistente, nonché i progetti interregionali dedicati a questa tematica e potenziare l’offerta che risulta particolarmente carente in termini di servizi dedicati e ricettività. La proposta dovrà sviluppare in modo strutturato la fruizione del territorio attraverso le attività di cicloturismo e mountain bike a tutti i livelli, puntando sulla varietà del paesaggio, e downhill e freestyle. Le aziende da coinvolgere sono: ricettività, ristorazione, noleggi, assistenza meccanica/riparazioni, istruttori e guide, associazioni e circoli sportivi. Tra le attività da implementare vi è il **club di prodotto** al quale al momento affersice un numero esiguo di operatori e che offre pochissimi vantaggi agli appassionati della bicicletta. L’intervento dovrà prevedere un potenziamento dei servizi e del numero di strutture ricettive specializzate. E’ inoltre auspicabile il rafforzamento della parte infrastrutturale (es. prolungamento di Area 24) e la creazione di punti informativi dedicati, valutando anche le collaborazioni con le altre regioni a partire dalla nuova ciclovia ligure-tirrenica.

**Treking e avventura** – grazie alla naturale presenza di varie risorse ambientali e paesaggistiche che si prestano per una tipologia di turismo sportivo in mezzo alla natura, la strategia prevede lo sviluppo di esperienze sportive che possano essere svolte a vari livelli (professionisti, estremi, soft) e quindi possano soddisfare più target, dalla famiglia, agli sportivi, agli anziani, agli appassionati. Favorita anche dalla presenza di itinerari a lunga percorrenza Altavia dei Monti liguri, Sentiero Liguria e Via Francigena, la Liguria si presta per la pratica di attività escursionistiche e sportive di tipo “avventuroso”. L’obiettivo della strategia per questa tipologia di prodotto è di promuovere il territorio come destinazione ideale per praticare attività di contatto con la natura e di conoscenza del territorio ligure più profondo e autentico, attraverso la pratica sportiva a tutti i livelli, sviluppando quindi offerte sia per i più sportivi e tecnici, sia per gli appassionati delle discipline più avventurose. E’ basilare creare percorsi di livello internazionale. La tipologia di aziende da coinvolgere: guide e istruttori, noleggiatori, maneggi, campeggi, aree camper, agriturismi, associazioni sportive. Soprattutto il trekking viene inteso come un prodotto trasversale e collegabile ad altri prodotto ad esempio trekking tematici (cammini, gastronomici, culturali, trekking urbano, ecc).

**Genova e Cinque Terre** – sono **brand** riconosciuti che hanno consolidato nel tempo delle proprie peculiarità in termini di prodotto e offerta turistica (culturale il primo e borghi/rurale slow il secondo) e che fungono da trarno per il posizionamento della Liguria nel mercato turistico soprattutto internazionale.

**Sviluppo dei prodotti prioritari per target e segmenti:**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mare</th>
<th>Cultura</th>
<th>Enogastromania</th>
<th>Parchi (outdoor)</th>
<th>Borghi e rurale slow</th>
<th>Bike</th>
<th>Trekking e Avventura</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Family</td>
<td>Short stay</td>
<td>Tour delle</td>
<td>Family</td>
<td>Vacanza</td>
<td>Mountain</td>
<td>Trekking</td>
</tr>
<tr>
<td>Senior Giovani Sport acquatici</td>
<td>(musei, monumenti, siti culturali) Giardini e ville Forti</td>
<td>eccellenze Laboratori gastronomici Itinerari e viste con degustazioni</td>
<td>Senior Borghi Specificità, laboratori</td>
<td>nuraile Borghi Fattorie didattiche Ecomusei</td>
<td>bike Cross country Slow bike Cicloturismo</td>
<td>Arrampicata Canoa Canyoning Kayak Parapendio Cavallo Sports &amp; fun</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
<td>---------------------------------</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Prodotti secondari (complementari):**
Si tratta di prodotti ad alto potenziale alcuni dei quali si possono considerare trasversali e integrabili sia ai *main product* sia ai *secondary* stessi come ad esempio gli itinerari tematici.

**Itinerari tematici** – la Liguria ha un patrimonio di tradizioni locali, risorse culturali, storiche e della tradizione, che la rendono una meta ideale per il turismo di scoperta e touring. La strategia prevede la costruzione di itinerari tematici (es legati alle tradizioni locali, personaggi famosi ecc), culturali, religiosi, gastronomici, trekking e gastronomia che possano destare interesse e consentire di essere integrati ed integrabili ai *main product*. La tipologia di risorse, aziende e operatori da coinvolgere sono: musei, monumenti, luoghi di culto, castelli, residenze storiche (es. dove hanno vissuto personaggi famosi), botteghe artigiane, ristorazione, guide e istruttori, ricettività, scuole di cucina, a seconda del tema degli itinerari e della trasversalità e integrazione con gli altri prodotti.

**Meeting & Events** Lo sviluppo di questo prodotto secondario e complementare ai *main product* si pone con un posizionamento su due livelli. Il primo implementabile solamente nella zona di Genova, grazie al livello infrastrutturale esistente e alla presenza di un Convention Bureau molto attivo. Il secondo, sviluppanile verso il segmento incentive e meeting aziendali, proponendo attività complementari come il team building, sviluppabili grazie all’erogazione congiunta con altre tipologie di prodotti/offerte (es.: trekking, canoa, geocaching, ecc). Costituisce, inoltre, un segmento da sviluppare il wedding, andando a valorizzare la ricchezza paesaggistica e le diffuse location di charme. Ad esempio ville fortezze e palazzi nobiliari che possono essere promossi, in questa nicchia di mercato in costante crescita, soprattutto per i mercati stranieri verso i quali la strategia potrebbe prevedere la specifica implementazione di un segmento rivolto ai matrimoni ed agli eventi privati in genere. La tipologia di aziende e operatori da coinvolgere per il MICE: Meet in Liguria, centri congressi, fieri, settore enogastronomico, produttori, ville; per gli *incentive* associazioni sportive, istruttori e guide, musei, animazione locale, gastronomia, produttori spa, ricettività e ristorazione.

**Eventi** - rappresentano una proposta secondaria e complementare agli altri prodotti. Eventi che costituiscono una motivazione di viaggio, per esempio per uno *short stay*, non sono molti in regione, su di essi dovranno essere concentrati gli sforzi organizzativi e di marketing, mentre, per gli eventi minori che si possono considerare di animazione locale, la strategia prevede una strutturazione/programmazione in linea con la strategia generale e il *main product* (es.: eventi sportivi legati alle esperienze che si andranno a costruire, eventi della tradizione ecc).
Nautico – rientra tra le proposte secondarie che si prestano ad essere integrate con altri prodotti, in particolare mare nella sua declinazione sport acquatici (es.: vela, snorkeling, motonautica, diving, windsurf/surf, parasailing, kitesurf, kayak, sup, pesca sportiva) e alle escursioni in mare, ma anche l’enogastronomia, la cultura e il rurale slow (borghi storici). La proposta del turismo nautico potrà includere basi nautiche che fungano da hub per gli sport acquatici ma anche noleggio di imbarcazioni, crociere, charter (vela, imbarcazioni a motore e catamarani).

Nicchie ad alto potenziale:
Si tratta di prodotti poco sviluppati e con una capacità attrattiva limitata proprio perché di nicchia. Tali peculiarità possono comunque rappresentare, in base al loro livello di sviluppo, offerte complementari ad altri prodotti turistici che possiedono maggiore capacità attrattiva. Ciò vale sia per le nicchie ad altro potenziale sia per quelle a basso potenziale.

Sviluppo dei prodotti secondari (complementari) per target e segmenti:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Itinerari tematici</th>
<th>Meeting &amp; Events</th>
<th>Eventi</th>
<th>Nautico</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Feste e tradizioni</td>
<td>Mice</td>
<td>Culturali</td>
<td>Basi nautiche</td>
</tr>
<tr>
<td>Scoperta e touring</td>
<td>Business</td>
<td>Sportivi</td>
<td>Itinerari</td>
</tr>
<tr>
<td>Percorsi religiosi</td>
<td></td>
<td>Tradizionali</td>
<td>Pesca sportiva</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Focus strumenti di promocombinazione dei prodotti turistici.
La strategia di posizionamento deve prevedere la creazione e implementazione di strumenti di promocombinazione come i club di prodotto e le card turistiche. Gli attuali club di prodotto esistenti (bike e hiking) vanno animati e implementati sia nel numero di operatori aderenti, sia per qualità, quantità e tipologia di servizi offerti dal club, nonché vanno integrati con altri club di prodotto inclinati da specifici prodotti/cluster.
Attualmente esistono la card Cinque Terre e Genova Musei. Si intende studiare la possibilità di realizzare uno strumento di promocombinazione di questo tipo a livello regionale, volto a favorire una migliore fruizione del territorio da parte del turista e che gli permetta di ottenere una serie di agevolazioni e priorità in tutta la Liguria. Card implementabili: card regionale con inserimento di trasporti, musei, attrazioni; card be active rivolte agli sportivi in particolare del bike, trekking e avventura (sconti e agevolazioni attività, strutture, negozi, attrezzature, ecc).

4.2.1 Strategie mercati
Al fine di posizionare la destinazione Liguria la strategia prevede, oltre alla gerarchizzazione dei prodotti e alla segmentazione delle offerte e proposte per target, una gerarchizzazione dei mercati turistici sui quali concentrare a vario livello le attività di marketing e promozione.
La gerarchizzazione risponde a criteri di priorità che per la Liguria si traduce nella individuazione di mercati strategici su cui investire gli sforzi principali di promozione marketing. Si tratta di concentrarsi maggiormente sulle principali provenienze che oggi garantiscono gli arrivi più importanti, con l’obiettivo di mantenere le quote di mercato acquisite e possibilmente implementarle (mercati strategici).
I mercati prioritari sono quelli che rappresentano un alto potenziale di incremento degli arrivi mentre i mercati complementari, pur rappresentando una rilevanza secondaria,
possiedono nel lungo periodo potenzialità di incremento in termini di flussi turistici sui cui investire.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mercati strategici</th>
<th>Mercati prioritari</th>
<th>Mercati complementari</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Italia</td>
<td>USA</td>
<td>Canada</td>
</tr>
<tr>
<td>Germania</td>
<td>Olanda</td>
<td>Cina</td>
</tr>
<tr>
<td>Francia</td>
<td>UK</td>
<td>Norvegia</td>
</tr>
<tr>
<td>Svizzera</td>
<td>Belgio</td>
<td>Svezia</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Austria</td>
<td>Danimarca</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Russia</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Polonia</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Spagna</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Compito dell’ente strumentale Agenzia “in Liguria” sarà di individuare e declinare annualmente le tattiche e azioni da implementare per l’attuazione del Piano Strategico, a seconda della tipologia di mercato e target e in accordo con l’implementazione dei prodotti turistici elaborati dalla Regione.

4.2.2 Aggregazioni di imprese di prodotto

La strategia ha inoltre l’obiettivo di incrementare la competitività dell’offerta e della commercializzazione, migliorare la redditività delle aziende, rafforzare e potenziare la qualità delle imprese coinvolte nell’industria turistica. Per fare ciò i prodotti turistici devono essere il più possibile omogenei ed integrati tra loro, per questo motivo la strategia intende stimolare la creazione di reti di operatori per prodotto, lascia libertà agli operatori, compatibilmente con le normative regionali, di creare la forma migliore di aggregazione e organizzazione, siano esse “d.m.c.” (destination management company), “d.m.o.” (destination management organization), reti di imprese, consorzi, ecc.

Allega Regione spetta il compito di fare animazione sul territorio per stimolare e supportare l’aggregazione e le reti di operatori.

I compiti delle aggregazioni di prodotto saranno di:

- armonizzarsi con le strategie regionali di prodotto;
- collaborare con la Regione nella definizione delle strategie commerciali per prodotto;
- strutturare e gestire i prodotti, creare offerte tematizzate;
- partecipare agli eventi e attività supportati dalla Regione nei vari mercati (come partecipazione a fiere e workshop, proposizione di eventi e iniziative che permettano di creare opportunità di commercializzazione) con il fine di commercializzare i prodotti e le offerte;
- sviluppare, oltre alla collaborazione con la Regione e le sue strutture, un proprio sistema commerciale capace di introdursi nel mercato;
- sviluppare la propensione alla collaborazione interna e all’aggregazione anche con altre reti in un’ottica di prodotto turistico integrato;
• supportare le singole aziende afferenti all’aggregazione, attraverso la gestione dei prodotti avviati e la misurazione dei risultati ottenuti, attivandosi per eventuali correzioni e ulteriori sviluppi.

4.2.3 Responsabili di prodotto

Per favorire il processo di creazione di prodotti turistici e di aggregazione di imprese per tipologia di prodotto la strategia prevede l’individuazione da parte della Regione di responsabili di prodotto regionali, ovvero di esperti di prodotti specifici che lavorano sia a livello centrale, sia sui territori, a fianco e con gli operatori, per favorire lo sviluppo delle aggregazioni e la creazione o implementazione dei prodotti turistici, delle offerte ed esperienze turistiche da inserire nel mercato, nonché per definire le tattiche di promocommercializzazione per singolo prodotto. Tale funzione è meglio inquadrata nel capitolo seguente.

4.3 Organizzazione territoriale (governance)

Una delle debolezze del territorio Ligure, così come evidenziato nella analisi introduttiva al Piano, è costituita dai limitati contatti tra istituzioni regionali e operatori. La strategia di governance prevede l’intensificazione dei rapporti e un ruolo più forte di indirizzo e di coinvolgimento da parte della Regione, allo scopo di lavorare al fianco degli operatori e delle imprese.

La l.r. 15/2015 con cui è stata recepita la legge nazionale 56 del 2014 (legge Delrio) in materia di disposizioni su Città metropolitane, Province e Unioni di Comuni, ha ampliato le competenze della Regione che ha assunto a proprio carico le deleghe in materia turistica, a suo tempo attribuite ad altri enti, in particolare alle Province che curavano i rapporti con le imprese e i Comuni ed erano anche un punto di riferimento per le politiche di sviluppo, per la promozione dei brand territoriali e delle offerte dei prodotti turistici del territorio. Infine gestivano i punti IAT, con l’esclusione dell’area di Genova per la quale tale compito era e continua ad essere svolto dal Comune di Genova.

Fermi restando che la maggior parte dei casi, mediante protocolli di adesione, le Province, una volta terminati i finanziamenti, gli STL hanno concluso la loro attività. Solamente gli STL strutturati in società consortile continuano la propria attività come soggetti privati, ma non sono più riconosciuti dalla Regione come soggetti privilegiati attuatori della collaborazione tra pubblico e privato, così come previsto in precedenza. Inoltre non è prevista la competenza regionale in materia di accoglienza turistica tramite gestione diretta di IAT, bensì di coordinamento e la gestione attraverso il Patto per il Turismo previsto dalla l.r. 33/2016, a cui si rinvia a specifico capitolo. Soggetti sia pubblici sia privati, se in possesso di determinati requisiti, possono fare richiesta di utilizzo della denominazione IAT per i propri uffici. Quest’ultimo argomento viene ripreso in parte anche nel 4° indirizzo strategico incluso nel presente piano e viene approfondito successivamente.
Di fatto questa situazione ha determinato un vuoto in termini di governance che deve essere colmato. L’abolizione delle competenze turistiche delle Province e la soppressione dei STL che afferiscono alle stesse hanno determinato una mancanza di coordinamento che ha alimentato un’ulteriore frammentazione e dispersione e uno scollamento tra territorio e il mondo delle aziende private e degli enti locali.

La Regione, attraverso l’implementazione del presente Piano, intende inserire misure capaci di riorganizzare i rapporti con il territorio, governando e stimolando i processi di collaborazione tra pubblico e privato, agendo in prima linea al fianco degli operatori nella costruzione del prodotto, nell’ottenere una maggiore e più efficace animazione e dinamizzazione del tessuto imprenditoriale ligure e dei territori specifici. Obiettivo principale della strategia è di rafforzare il ruolo della Regione e la sua capacità istituzionale di creare coesione e collaborazione tra i diversi attori e soggetti coinvolti nello sviluppo turistico (da qui la definizione del Patto per il Turismo e l’assunzione della regia per la costruzione dei prodotti turistici insieme agli operatori e alle aggregazioni di prodotto).

Nell’ambito di questa nuova visione attraverso la quale sarà necessario sviluppare i rapporti con il territorio e quindi anche con le categorie imprenditoriali, la Regione punta ad affermare con vigore la necessità del rispetto della legalità e del forte miglioramento del livello qualitativo della nostra offerta turistica.

Si tratta di un percorso avviato nel tempo e che trova nel confronto continuo con le categorie imprenditoriali del turismo il proprio maggior punto di forza. Di certo la recente organizzazione territoriale che vede operativi gli uffici regionali decentrati attribuisce forza e capacità di radicamento all’azione regionale.

La nuova prospettiva implica un’assunzione di corresponsabilità nel processo sia da parte del pubblico sia da parte del privato. La progressiva scarsità di risorse economiche da destinare al settore esige un cambiamento anche nelle attitudini consolate nel tempo da parte degli operatori. Il nuovo modello di governance non prevede più come in passato l’elargizione quasi indifferenziata di contributi, ma risponde a criteri di prodotto-priorità-risultati e di attinenza al Patto per il Turismo (I.r. 33/2016) e alla regolamentazione del Fondo Strategico Regionale dedicato al settore e appositamente istituito dalla regione con la legge regionale di stabilità I.r. 34/2016.

La strategia di governance prevede 5 asset di intervento:

1. creazione di aggregazioni di operatori e imprese per filiera di prodotto, cioè tra imprese simili o complementari che afferiscono ad uno stesso prodotto turistico; le logiche dei confini amministrativi vengono superate;

2. creazione di un sistema di partnership da mantenere nel tempo tra pubblico (regione e enti territoriali) e privato (operatori e aggregazioni). Al tal fine la strategia propone di sviluppare e utilizzare i tavoli di lavoro avviati con il processo di compartecezione al Piano, per garantire un allineamento strategico intersettoriale a livello regionale di condivisione di obiettivi e strategie costante nel tempo. La Regione ha inserito a favore di questa politica due misure:

   a) il Patto per il Turismo, ovvero un accordo tra Regione, Comuni, Unioni di Comuni e parchi regionali, per la condivisione delle strategie, l’assunzione di impegni a fronte dei quali vengono previsti determinati sostegni e viene concordata una gestione uniforme in caso di introduzione dell’imposta di soggiorno;

   b) il Fondo Strategico per il Turismo dove sono previsti dei contributi alle aziende e agli enti locali a favore dello sviluppo turistico proposto dalla
strategia. Entrambe queste misure vengono sviluppate in appositi paragrafi di dettaglio nel presente Piano;

3. incremento delle competenze a tutti i livelli e per tutti i soggetti che operano nel turismo attraverso la formazione. Le linee di intervento principali sono quattro e sono dedicate al personale istituzionale regionale, agli operatori, alle reti e aggregazioni di imprese e altre forme associative o di gestione attive sul territorio ligure. I contenuti potranno anche essere trasversali secondo contesto e finalità, alcuni potranno quindi essere aperti a tutti mentre altri saranno trattati in funzione del ruolo dei partecipanti all’interno dello sviluppo e relativi processi da attivare. La programmazione e il coordinamento saranno in capo alla Regione, mediante il suo apposito settore che potrà a sua volta avviare partnership con enti di formazione o sfruttare fondi legati a progetti specifici;

4. creazione di servizi a supporto degli operatori e delle reti/aggregazioni di imprese – si prevede di strutturare a livello centrale (Regione e Agenzia “in Liguria”), un sistema di supporto agli operatori articolato in attività di ricerca e monitoraggio, misurazione risultati, report sui rendimenti mercato e prodotti, studi di terze parti, servizio di consulenza e ascolto, affiancamento nelle attività e formazione (dettaglio al punto precedente). A tal fine potrà essere coinvolto l’Osservatorio Turistico regionale;

5. sostegno dello sviluppo di prodotti turistici nonché operatori attraverso la costruzione e partecipazione a progetti nazionali di cooperazione transfrontaliere europei e interregionali.

4.3.1 Il Patto per lo Sviluppo Strategico del Turismo in Liguria (Patto per il Turismo)

Ai sensi dell’articolo 2, comma 81 della legge regionale 27 dicembre 2016, n. 33 (Disposizioni collegate alla legge di stabilità per l’anno 2017) la Regione promuove il Patto per lo Sviluppo Strategico del Turismo in Liguria cui possono partecipare, i Comuni e le Unioni di Comuni e gli Enti Parco per la realizzazione di azioni sinergiche ed interventi coordinati per il perseguimento di obiettivi di crescita del settore e delle potenzialità turistiche della Liguria.

L’adesione al Patto da parte dei Comuni, Unioni di Comuni e Enti Parco comporta in capo agli stessi, sulla base di quanto stabilito con la deliberazione della Giunta regionale, l’impegno a rispettare i seguenti punti:

a) partecipazione al progetto della App “LaMiaLiguria” fornendo e implementando i dati sugli eventi nonché le altre informazioni relative alla propria località che possono essere utili al turista;

b) partecipazione al progetto “Wifi Liguria” aderendovi, ve ne sono le condizioni tecniche;

c) collaborazione con la Regione e con l’Agenzia “in Liguria” per la creazione e promozione dei prodotti turistici individuati dalla programmazione regionale, nonché per la realizzazione di progetti turistici di eccellenza o inseriti in programmi europei;

d) gestione, anche in forma associata tra più Comuni o in collaborazione con altri soggetti pubblici e privati, di uffici di informazione e accoglienza turistica (IAT). Questa condizione è soddisfatta anche mediante la conclusione di accordi con un comune capofila che, tramite il proprio IAT, fornisce informazioni e materiale relativi anche ai territori dei Comuni con i quali è stipulato l’accordo;

e) impegno, in caso di istituzione dell’imposta di soggiorno, prevista dall’articolo 4 del decreto legislativo 14 marzo 2011, n. 23 (Disposizioni in materia di federalismo
Fiscale Municipale) ad adeguarsi ai principi definiti, in collaborazione con ANCI Liguria, con deliberazione della Giunta regionale n. 362 del 5 maggio 2017, di seguito specificati:

1) utilizzo degli introiti annuali derivanti dall’applicazione dell’imposta nel modo seguente:
   - almeno il 60%, a seguito di accordo con le associazioni locali più rappresentative delle strutture ricettive disciplinate dalla legge regionale 12 novembre 2014, n. 32 e successive modificazioni e integrazioni, per la promozione dell’accoglienza, la comunicazione, la promo commercializzazione e il marketing turistico della località, anche con accordi sovracomunali per la promozione di un’area vasta, o comunque per interventi e servizi ad elevata valenza turistica. Le spese possono includere anche la realizzazione di eventi e la copertura dei costi per l’ufficio di informazione e accoglienza turistica (IAT);
   - massimo il 40% destinato direttamente dall’ente locale al miglioramento del decoro della località turistica, nonché per investimenti infrastrutturali aventi valenza turistica.

2) non utilizzare l’imposta di soggiorno come strumento di concorrenza fra le località;

3) applicare l’imposta di soggiorno a tutte le strutture ricettive disciplinate dalla legge regionale 12 novembre 2014, n. 32 e successive modificazioni e integrazioni, nonché agli appartamenti ammobiliati ad uso turistico, in base ad aliquote decise dal Comune o dall’Unione di Comuni;

4) promuovere accordi tra i Comuni della medesima area al fine di cercare di adottare criteri e aliquote uniformi per le località che hanno simili caratteristiche turistiche;

f) condivisione delle attività e delle manifestazioni di valenza turistica, con la Regione Liguria e con l’Agenzia “in Liguria”, sia fornendo le informazioni relative a tali eventi per implementare la app citata alla precedente lettera a), sia collaborando ad iniziative che vengono proposte per promuovere la destinazione e i prodotti turistici;

g) adesione alle iniziative di contrasto dell’abusivismo in campo turistico individuate in collaborazione con la Regione Liguria. In particolare i Comuni si impegnano a fare una campagna di informazione a tutti i proprietari di seconde case con la quale viene ricordata la normativa in vigore nel caso di affitto degli appartamenti ad uso turistico, nonché altri interventi concordati con Anci Liguria;

h) collaborazione alle iniziative sviluppate dalla Regione e dall’Agenzia riguardanti il turismo accessibile.

La l.r. 33/2016, in attuazione di quanto stabilito dall’articolo 2, commi 83, 84 e 85, attribuisce in capo alla Regione rispettivamente i seguenti interventi:
   - contribuisce, a valere sul Fondo strategico di cui alla legge di stabilità per l’anno finanziario 2017 e sulla base di criteri e modalità definite con apposita deliberazione della Giunta regionale, sentita la Commissione consiliare competente per materia, al finanziamento di interventi di riqualificazione ambientale e paesaggistica a rilevante impatto turistico realizzati da Comuni aderenti al Patto di cui al comma 81;
   - riconosce, agli enti di cui al comma 81 aderenti al Patto, con le modalità stabilite dalla Giunta regionale, priorità nell’attribuzione di contributi o altri vantaggi economici a valere sui fondi regionali destinati ai Comuni per interventi e/o iniziative a rilevante impatto turistico.
- riconosce altresì agli enti aderenti al Patto di forme di premialità nell’ambito dell’attuazione dei patti di solidarietà regionale.
L’adesione al Patto determina l’inserimento d’ufficio:
- nell’elenco dei Comuni, Unioni di Comuni e Enti Parco aderenti al Patto, di cui alla l.r. 33/2016, articolo 2, comma 81;
- nell’elenco delle località turistiche dei Comuni aderenti al Patto anche al fine dell’eventuale applicabilità delle disposizioni di cui all’articolo 4 del decreto legislativo 14 marzo 2011, n. 23 (Disposizioni in materia di federalismo Fiscale Municipal);

Gli Enti aderenti al Patto hanno facoltà di recedere dal Patto in qualsiasi momento con il preavviso di mesi tre, fermi restando la perdita dei vantaggi e dello status connessi all’adesione al Patto ai sensi di legge.
Qualora l’Ente non dovesse rispettare gli impegni presi con l’adesione al Patto, la Giunta regionale, previa formale richiesta ad adempiere da parte del Settore competente, può dichiarare la decadenza dell’adesione al Patto e la conseguente cancellazione dell’ente sia dall’elenco degli aderenti al Patto che dall’elenco regionale delle località turistiche.

4.3.2 Il Fondo Strategico Regionale e il supporto alle imprese turistiche

La legge di stabilità 34/2016 articolo 4 istituisce il Fondo Strategico Regionale riprendendo quanto disciplinato dalla l. 1/2016 “Legge sulla crescita”, che tra gli obiettivi riporta, per quanto riguarda il turismo, quello di favorire la modernizzazione anche in chiave internazionale del turismo in Liguria, valorizzando gli aspetti ambientali e paesaggistici del territorio.
La l. 34/2016 prevede l’assegnazione a Filse S.p.A. della gestione del Fondo per interventi di supporto finanziario a favore di imprese e di investimenti infrastrutturali.
Per gli aiuti alle imprese operanti nel settore del turismo, si prevede di indirizzare prioritariamente i finanziamenti, sotto la forma di aiuti rimborsabili per la riqualificazione e miglioramento, a:
- Strutture ricettive alberghiere;
- Strutture ricettive all’aria aperta;
- Iniziative imprenditoriali per la realizzazione di servizi turistici innovativi finalizzati al miglioramento della destinazione.

Un’ulteriore misura è prevista a favore dei Comuni (articolo 2 comma 83 della l.r. 33/2016) per il finanziamento di interventi di riqualificazione ambientale e paesaggistica a rilevante impatto turistico, realizzati da Comuni aderenti al Patto per il Turismo descritto nel paragrafo precedente.

4.4 Promozione e marketing

Le attuali strategie di promozione e marketing hanno puntato molto sul digital inteso come storytelling e sulla promozione off line tradizionale senza una vera strategia di penetrazione dei mercati. La comunicazione sviluppata è stata di tipo emozionale, ma generica perché alla base non supportata dalla produzione e proposta di prodotti turistici integrati, innovativi e di appeal per il mercato.
Gli obiettivi della strategia di destination marketing sono innanzitutto volti ad incrementare la notorietà e la conoscenza della Liguria in tutti i mercati turistici identificati nel presente Piano quindi a rafforzare e migliorare il posizionamento sia a livello nazionale, sia a livello internazionale e a facilitare al turista l’accessibilità alle informazioni e alle proposte della destinazione, al contempo seducendolo ed emozionandolo. L’accessibilità si traduce nella proposta di informazioni utili e pratiche in modo da consentire al turista la possibilità, se vuole, di prenotare la propria vacanza in regione. Tra gli obiettivi, inoltre, vi è quello di mettere in evidenza la tematizzazione e il valore aggiunto dei prodotti turistici esistenti e futuri, così come richiesto dal mercato. Infine il miglioramento dell’engagement con la destinazione e la sua reputazione e presenza online.

In termini di comunicazione la strategia deve puntare sugli elementi di distinzione della destinazione rispetto a destinazioni competitor puntando sul valore aggiunto che solo la Liguria può dare, attraverso la propria autenticità e peculiarità (atmosfera, ambiente, culture locali, accoglienza).

La campagna di comunicazione che la Liguria andrà a realizzare sarà volta ad aumentare la visibilità del brand come meta ideale per le vacanze in ogni stagione (sulla scia di quanto proposto anche dalla strategia precedente), favorendo la destagionalizzazione della destinazione ancora troppo focalizzata sui mesi estivi centrali e il prodotto mare. L’obiettivo è di porre un’immagine distintiva della Liguria e di creare una forte relazione con il proprio target di riferimento.

Il modello di marketing e promozione da adottare dovrà essere crossmediale e integrato e si fonda su: Piano Prodotti Turistici e promocmercializzazione - ristrutturazione del sistema di informazione e accoglienza turistica - Strategia di Promozione e di comunicazione offline e online.

Il modello da adottare deve tenere conto di tutte le 5 fasi che compongono un viaggio (dreaming, planning, booking, living, sharing) e quindi mirare a stabilire una relazione con il turista prima, durante e dopo la vacanza. Deve essere in grado di sedurre nella fase di ispirazione, fornire informazioni chiare e concrete nella fase di pianificazione, essere accessibile nella fase di prenotazione, accogliente e all’altezza delle aspettative nella fase di soggiorno (conformità dei prodotti servizi ed esperienze rispetto alle promesse fatte in fase di ispirazione supportata da un sistema di accoglienza di qualità) e favorire il passaparola e la condivisione delle esperienze positive vissute al rientro dalla vacanza nella fase del ricordo.

Per questo motivo la strategia di marketing crossmediale dovrà contemplare le seguenti fasi: suscitare e creare interesse; aumentare la notorietà; far emergere la destinazione nel mercato rispetto ai competitor; stimolare il turista a cercare la destinazione online; catturare la sua attenzione e fornirgli le informazioni necessarie per consentirgli di acquistare.

La Regione, attraverso la strategia di marketing e promozione attuata tramite l’Agenzia “in Liguria”, deve essere in grado di mantenere e migliorare il posizionamento della Liguria e la propria presenza nei mercati tradizionali, ma al contempo essere in grado di aumentare la propria presenza e riconoscibilità in quote sempre più crescenti di mercati prioritari e complementari, soprattutto al fine di poter allungare la stagionalità fino all’obiettivo ultimo all season. Ciò anche in risposta all’ultra segmentazione del mercato attuale, dato dalla costante evoluzione nei comportamenti del turista post moderno particolarmente influenzati dallo sviluppo delle tecnologie, sempre più
umanizzate e che consentono esperienze nei vari campi sempre più personalizzabili (esperienze anche di acquisto). La strategia si dovrà articolare quindi in azioni e tattiche per mercati, target e prodotti con un mix di interventi online e offline (maggiormente per il primo) e contestualmente dovrà comunicare le proposte in modo innovativo, promuovendo il valore aggiunto dell’offerta e facilitando l’accessibilità commerciale.

Le tipologie di marketing che dovranno essere applicate e mixate sono: digital marketing, social media marketing, public relation, fiere b2b, promozioni non convenzionali offline b2c e sales promotion b2b. Le tattiche dovranno puntare a far avvicinare in modo spontaneo il turista alla destinazione distinguendosi nelle modalità di comunicazione dalle altre destinazioni competitor. Ciò si basa essenzialmente sulla realizzazione di contenuti di valore che vengono dissemminati primariamente in rete e che sono capaci di suscitare interesse e attrarre il turista con il fine di creare la voglia di approdare e farlo avvicinare spontaneamente al sito di destinazione o di prodotto (inbound marketing).

4.4.1 Promozione

La promozione tradizionale perde sempre più efficacia in quanto i turisti sono sempre più bombardati da messaggi pubblicitari e promozionali che li rendono quasi sordi rispetto al rumore costante di fondo; i messaggi così strutturati diventano ai loro occhi quasi inesistenti e indifferenziati. Catturare l’attenzione del turista moderno diventa sempre più difficile. La promozione della Liguria per questo motivo dovrà adottare un mix di strategie e tattiche diverse rispetto al passato. Le azioni sino ad ora attuate necessitano di essere ampliate e aggiornate.

Ecco perché la strategia che deve adottare la Liguria dovrà essere bilanciata tra offline e online, dovrà puntare su tutto il mercato potenziale, quindi sia utilizzando il brand, sia sulla specializzazione e promozione per temi/prodotti/target, fino ad arrivare alle nicchie per raggiungere obiettivi più specifici mediante la diversificazione di azioni e tattiche push/pull tradizionali e con la promozione non convenzionale, b2b e b2c. Dovrà coinvolgere e far compattare alla promozione anche gli operatori della destinazione attraverso attività di marketing interno. Dovrà svolgere attività di consulenza, assistenza e sensibilizzazione alle aziende (ad esempio mediante una newsletter dedicata e incontri di aggiornamento) perché possano lavorare perseguendo obiettivi comuni, omogeneizzare tra loro la promozione e favorire attività di cross selling interaziendale e interterritoriale/destinazioni interne.

La promozione si deve articolare nelle seguenti 5 modalità integrate per volgere al raggiungimento della copertura massima del mercato potenziale individuato:

- promozione generalista della destinazione e del brand (co-marketing con aziende/brand forti del territorio riconosciuti a livello internazionale per promuovere eccellenze e qualità, fiere turistiche b2b e b2c, road show b2c Italia ed estero, workshop e sales mission in particolare nei mercati esteri);
- promozione per prodotti della destinazione per target/segmenti (promozione specifica per gruppi tematici - prodotti primari, secondari e di nicchia, es. fiere specializzate verticali di prodotto, road show, co-marketing con operatori e aziende locali);
- campagne specifiche di marketing non convenzionale offline e online (verso mercati specifici e target ben definiti);
- materiali promozionali e sito di destinazione (ottimizzazione dei contenuti e del sito, creazione di contenuti emozionali che devono soddisfare anche info pratiche e facilitare accessibilità e prenotazione – promoccommercializzazione – redazione dei contenuti nella lingua dei mercati e target);
- marketing interno alla destinazione per aggiornamenti e compartecipazione degli operatori alla strategia e alle azioni.

In ogni caso al centro della promozione dovranno sempre essere considerati i due punti focali: il prodotto e il cliente.

4.4.2 Comunicazione offline

La strategia prevede di articolare un mix di tattiche e azioni che comprende la comunicazione tradizionale (advertising offline, messaggi pubblicitari espliciti) e la comunicazione definita “below the line”, cioè quella che porta il cliente ad avvicinarsi al contenuto/prodotto in modo indiretto in quanto il messaggio principale è poco visibile e non prorompente come quello della pubblicità tradizionale (es redazionali, notizie pubblicate in riviste e giornali).

La comunicazione offline dovrà essere integrata e armonizzata con la comunicazione online in un’ottica “around the line” e orientata verso la strategia di posizionamento della Liguria come destinazione autentica multi prodotto e multi esperienziale, comunicare l’identità in modo tale che venga percepita dal mercato con gli attributi e il valore aggiunto con cui viene posizionata, che la distinguano da altre destinazioni e competitor. L’obiettivo primario è quello di diffondere un’immagine e un messaggio unici della destinazione su tutti i canali in modo coordinato ed efficace. La comunicazione offline comprenderà anche attività di media relation e PR con gli stessi obiettivi e finalizzate a stimolare interesse dei media per la produzione di articoli, siano essi offline (riviste, radio tv ecc) o online (riviste online, blog ecc); tali attività dovranno essere esplicitate principalmente sui mercati strategici e prioritari. La strategia di comunicazione offline implica necessariamente l’integrazione anche dell’utilizzo di tattiche sui social media e di digital marketing innovativo.

4.4.3 Comunicazione online

Il web oggi rappresenta il canale più influente nella scelta della vacanza: si stima che nel 2030 la comunicazione digitale coprirà oltre 80% dello share a livello mondiale e non solo per il segmento travel⁵. Il mobile e l’accesso in particolare da smartphone la fa da padrone con un trend in costante crescita. Anche le piattaforme si evolvono, così anche le modalità di promozione e il marketing online. Il mercato risulta molto frammentato ed è sempre più complesso riuscire ad emergere e catturare l’attenzione del cliente. Cambia quindi il modo di comunicare ed essere presenti online, si devono adottare tattiche e strategie più ricercate e affinate rispetto al passato. La copertura in rete non garantisce la conversione (prenotazioni) e l’esposizione del brand non assicura più la popolarità.

Per affrontare uno scenario di questo tipo si prevede di attivare strategie di contenuti di valore (alto valore aggiunto) rivolti a specifici target che li seguono, per stabilire relazioni in tutte le 5 fasi del viaggio.

⁵ Fonte Criteo – Travel Flesh Report 2016
L’attività di content curation prevede sia la produzione di contenuti, sia la selezione in rete e la condivisione in relazione al brand e ai prodotti legati al brand. La distribuzione di contenuti utili e di valore in rete dovrà poter attrarre i target e consentire un progressivo avvicinamento al sito di destinazione volto a favorire la loro conversione in clienti.

La strategia dovrà prevedere contenuti sia testuali (necessariamente anche in lingua straniera), sia soprattutto foto e video oltre ad un utilizzo più affinato dei social media, dell’attività di PR online e dell’attività molto accurata di SEO (Search Engine Optimization) e SEM (Search Engine Marketing – webmarketing applicato ai motori di ricerca). La strategia foto e video da distribuire sia nei canali owned (canali propri) sia nei canali earned (canali acquisiti) è volta ad attrarre turisti nella fase di ispirazione, per aumentare la riconoscibilità della destinazione; la strategia di social media e PR online mira a guadagnare conversazioni di altri utenti e portare like e visite alle pagine di prodotto/ esperienze della destinazione. Risulterà fondamentale rafforzare la social identity e definire bene i flussi di conversazione in base agli argomenti e alle esperienze/prodotto da promuovere, quindi andando a identificare, per tipologia di prodotto, il contenuto, il contesto e il target - le immagini anche in questa strategia risultano fondamentali (come dimostrato dalla già citata analisi sulla reputazione online condotta dall’Università di Genova). L’attività di SEO e SEM serve per acquisire clienti sia diretti, sia indiretti, per rendere più accessibile in rete la destinazione e i servizi e fare in modo che l’utente possa, se vuole, acquistarli. Si tratta delle due fasi di planning e booking in cui diventa strategico che il sito di destinazione sia accessibile e che eventualmente possano essere attivate partnership con siti di prenotazione. La strategia di content curation serve per guadagnare commenti e condivisioni e passaparola (promozione generata dagli utenti) ed acquisire dati sugli utenti.

4.4.4 Il Piano Operativo Annuale di Marketing

La strategia di marketing e comunicazione dovrà essere declinata nel Piano Operativo annuale che stabilisce le priorità in attuazione del presente Piano Strategico, tattiche e azioni, tipologia di operatori e strumenti coinvolti, tempi di realizzazione e kpi (indicatori di performance per misurare il risultato).

Il Piano Operativo annuale deve tenere conto di volta in volta delle esigenze di mercato, deve rispondere ai principi di flessibilità e adattabilità in funzione anche della misurazione dei risultati ottenuti dall’attuazione del piano precedente alla luce dei risultati conseguiti.

La Pianificazione Operativa annuale regionale di marketing si compone del Piano Operativo di Prodotto (a cura del Dipartimento Regionale) e del Piano Operativo di Comunicazione e Promozione (a cura dell’Agenzia “in Liguaria”). Il primo è propedeutico al secondo e la redazione di entrambi implica una stretta collaborazione e condivisione tra i due attori regionali. Il PO di Prodotto deve essere redatto entro il 30 giugno dell’anno precedente a quello cui si riferisce e quello di Promozione e Comunicazione entro i 30 giorni successivi, per consentire l’approvazione in giunta regionale della complessiva Pianificazione Operativa entro il mese di novembre, ovviamente in relazione alle disponibilità di bilancio.

Il primo anno di applicazione effettiva deve essere di sperimentazione di tale pianificazione e può realizzarsi solo dopo il necessario riordino organizzativo.
La strategia di marketing comprende anche lo sviluppo di due progetti speciali di innovazione digitale, che rientrano negli obiettivi di innovazione e che per la loro peculiarità vengono inseriti nel presente capitolo dedicato al marketing. Si tratta di progetti già individuati nel *Programma Strategico Digitale della Regione Liguria 2016-2018* approvato con atto nr. 9 dd. 29 marzo 2016.

Il progetto *“Big Data”* mira a fornire alla Regione una fonte di dati corporeo e dettagliato dei clienti presenti in Liguria. Tali dati consentiranno, assieme a quelli che già l’Osservatorio Regionale del Turismo raccoglie ed elabora attraverso studi e ricerche, di poter meglio profilare i clienti della Liguria, anche per abitudini, consumi, stili. Dai dati ricavati sarà possibile realizzare ricerche mirate, ad esempio per prodotto e per target e quindi fornire elementi utilissimi per la stesura annuale dei piani operativi e informazioni utili da fornire agli operatori per migliorare e adeguare maggiormente le proprie proposte in funzione dei target. La regia del progetto e il coordinamento è in capo alla Regione (Liguria Digitale) e uno degli utilizzatori principali deve essere l’Agenzia In Liguria.

Il progetto *App “La Mia Liguria”* si inserisce all’interno del settore dell’accoglienza turistica, come elemento del marketing di destinazione. Oggi l’accoglienza turistica, come spiegato nel paragrafo successivo, assume un ruolo sempre più importante in tutte le 5 fasi del viaggio, non più solo come un tempo nella fase di living. La strategia previde la realizzazione di un’applicazione che fungerà da contenitore di tutti i contenuti, risorse, prodotti ed esperienze della destinazione per rendere facile la fruizione del territorio da parte del turista.

Per la gestione della App si prevede la creazione di un apposito comitato di redazione e un ruolo importante da parte dell’Agenzia In Liguria in armonia con la *strategia di riforma dei portali regionali* già individuata con deliberazione della Giunta regionale n. 256 del 31 marzo 2017 che prevede una razionalizzazione dei portali tematici facenti capo alla Regione. Per quanto riguarda la finalità di promozione del territorio è prevista la creazione del portale unico di destinazione [www.lamialiguria.it](http://www.lamialiguria.it) a cui parteciperà in modo interattivo l’Agenzia In Liguria anche mediante la redazione sopra riportata in relazione alla App.

### 4.5 Innovazione ed informatizzazione al servizio dell’accoglienza

Il tema dell’accoglienza turistica assume un ruolo sempre più importante per le destinazioni e pertanto, all’interno del presente Piano, viene trattata come un elemento strategico da governare. Oggi le modalità di fare accoglienza turistica sono cambiate, perché il ruolo dell’informazione e accoglienza turistica si è evoluto in funzione delle nuove tipologie di turisti e dei loro bisogni. L’informazione e l’accoglienza turistica vengono effettuate durante tutto il ciclo del viaggio e costituiscono di fatto un elemento imprescindibile dal marketing e dalla promozione.

Il turista cerca di vivere emozioni ed esperienze, cerca risposta alle sue motivazioni che lo portano a viaggiare; pertanto l’informazione e l’accoglienza turistica non avvengono più solamente nella fase di soggiorno in destinazione, ma avvengono già prima online, principalmente attraverso i *social media*. Grazie al web il turista inizia il suo viaggio ancora prima di arrivare alla destinazione. Inoltre anche la permanenza durante il soggiorno è vissuta e fruttata in modo differente rispetto al passato: è sempre connesso, in particolare a smartphone, e ricerca informazioni, effettua prenotazioni ed acquisti, posta
e condivide testimonianze della sua vacanza e continua a farlo successivamente una volta rientrato, sui social media.

La riforma regionale del 2015 (l.r. 15/2015 e conseguenti modifiche alla l.r. 28/2006) non ha individuato una competenza specifica della Regione tramite gli IAT (Informazione e Accoglienza Turistica) bensì ha previsto che sia i soggetti pubblici sia quelli privati, qualora in possesso di determinati requisiti, possano chiedere l’autorizzazione all’utilizzo delle denominazione IAT per i propri uffici, al fine di creare una rete regionale omogenea pur nell’ambito delle proprie autonomie di gestione. Peraltrò la trasformazione necessita a maggior ragione di un coordinamento a livello regionale e di essere considerata all’interno del piano di indirizzo per lo sviluppo turistico. Il vuoto causato dalla perdita dei ruoli delle Province e degli STL, di cui si è già detto precedentemente, ha generato non solo una parziale chiusura degli uffici, lasciando scoperti alcuni territori, ma ha anche contribuito ad aumentare la frammentazione e la disomogeneità dei servizi erogati, nella gestione operativa (accessibilità) nell’utilizzo delle tecnologie e nelle capacità di fornire servizi innovativi ed efficaci al turista.

Tra le criticità presenti nei punti informativi, oltre a differenti modalità di gestione, dell’immagine coordinata, degli orari, dei materiali, vi è anche un ritardo nell’adeguamento del personale all’utilizzo delle nuove tecnologie e ai canali di contatto con il turista. Gli spazi dedicati all’accoglienza hanno strutture disomogenee, sia nella gestione operativa, sia nella tipologia, sia nella qualità dei servizi erogati; la dotazione di strumenti tecnologici è spesso datata.

Una parte di queste disomogeneità sarà bilanciata dalla diffusione della sopra richiamata App di accoglienza “La Mia Liguria”, ma ciò da solo non può bastare; è necessario creare un sistema diffuso di accoglienza a partire dal coordinamento dei punti informativi sul territorio.

**Il Patto per il Turismo** ha la finalità di dare una prima risposta a tale necessità da parte della Regione, al fine della gestione coordinata degli IAT.

La strategia punta a migliorare la qualità dei servizi offerti e a omogeneizzare (rendere diffuse) le modalità e procedure, pur mantenendo il rispetto delle peculiarità del luogo in cui sorge il punto informativo. L’obiettivo è di tenere sempre ben presente il turista, di facilitargli la fruizione della vacanza in destinazione (in tutta la Liguria) e di rendere accessibili tutte le informazioni e i servizi che cerca e di cui ha bisogno.

La strategia prevede che i punti informativi presenti sul territorio si rinnovino in base ai trend turistici in atto, utilizzando nuovi strumenti tecnologici che permettono una maggiore personalizzazione e accessibilità all’informazione da parte del turista e gli consentono di entrare in relazione e in contatto con le informazioni del territorio, e che si presentino come un sistema omogeneo e coordinato diffuso.

Il coordinamento e la riorganizzazione del sistema di informazione e accoglienza turistica della Liguria deve comprendere, tra gli obiettivi, quello di aggiornare le competenze del personale, di innovare funzioni e qualità del servizio in modo tale che venga percepito dal turista sia on site sia online omogeneo e di buon livello. Uno degli obiettivi primari è quello di creare una rete di uffici interconnessi e in grado, nelle diverse lingue, di dare informazioni dettagliate sull’intero territorio regionale e non solo sulla specifica località in cui è ubicato lo IAT.

Sull’aggiornamento è necessario coinvolgere tutto il personale coinvolto nel servizio, secondo nuovi profili di operatore di front office, implementando le competenze per trasformare il servizio da pura informazione a customer care, ma anche curando
l’aggiornamento sulle strategie regionali e sui prodotti turistici avviati a livello regionale e locale; infine è necessario pianificare l’adeguamento e l’omogeneizzazione della tecnologia operativa (compatibilmente con i budget a disposizione).

Il sistema di accoglienza diffusa prevede la gestione della App “La Mia Liguria” a livello centrale da parte della Regione e dell’Agenzia In Liguria, ma anche a livello locale, mediante soggetti pubblici e privati, attraverso gli IAT per la raccolta di informazioni sugli utenti e l’inserimento di dati e info utili nella App affinché possa diventare un vero strumento di accoglienza integrato alla rete dei punti IAT. Il sistema di accoglienza diffusa nella strategia promuoverà anche il miglioramento e completamento della copertura wi-fi sul territorio regionale indicato nel precedente piano e oggi funzionante, ma non ancora su tutto il territorio, la dotazione di postazioni interattive sia all’interno dei punti IAT, sia all’esterno, utilizzo di qr code e tecnologia rfid (Radio frequency identification).
5. Conclusioni

La azioni strategiche indicate nel presente Piano devono essere pianificate con un timing di attuazione progressivo sia per la parte di management, sia per la parte di marketing (prodotto, promozione, comunicazione off e online).

I piani operativi annuali saranno strumenti che costituiranno la base per tradurre la strategia in azioni e devono includere azioni tattiche, **timing** e strumenti di misurazione. Essi devono comprendere le attività pianificate per l’anno a cui si riferiscono.

5.1 Gestione del Piano

Come già evidenziato in introduzione, la strategia prevede il costante apporto e dialogo tra pubblico e privato, tra Regione (compreso il suo ente strumentale) e operatori e stakeholder con spirito di compartecipazione e condivisione della pianificazione turistica.

A tal fine si riepilogano i ruoli che le varie componenti del sistema regionale allargato hanno rispetto alla realizzazione e gestione del Piano.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fasi di realizzazione e gestione</th>
<th>Competenze sistema regionale</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analisi dei dati e analisi specifiche sul fenomeno turistico, comunicazione e informazione agli operatori e imprese</td>
<td>Osservatorio Turistico Regionale gestito in collaborazione con CCIAA</td>
</tr>
<tr>
<td>Programmazione turistica regionale, normativa di settore, gestione del Patto per il turismo, progetti nazionali ed europei, cura del prodotto turistico</td>
<td>Assessore al Turismo e Dipartimento competente</td>
</tr>
<tr>
<td>Cura del portale turistico #LamiaLiguria</td>
<td>Regione (settore Presidenza) in collaborazione con Agenzia In Liguria</td>
</tr>
<tr>
<td>Erogazione dei finanziamenti alle imprese turistiche previsti nel fondo strategico regionale</td>
<td>Assessore al Turismo e Dipartimento competente</td>
</tr>
<tr>
<td>Erogazione di finanziamenti ai Comuni aderenti al Patto per il turismo per interventi di riquilificazione ambientale e paesaggistica a rilevante impatto turistico</td>
<td>Dipartimenti competenti (Turismo e infrastrutture)</td>
</tr>
<tr>
<td>Marketing e Promozione turistica</td>
<td>Agenzia In Liguria</td>
</tr>
<tr>
<td>Gestione della App per informare turisti e operatori</td>
<td>Comitato di coordinamento App</td>
</tr>
<tr>
<td>Formazione</td>
<td>Dipartimento competente</td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.1.1 Indicatori di performance

A seguire vengono individuati gli elementi da monitorare e misurare per valutare il grado di attuazione del Piano.

- Rispetto del timing e priorità di attuazione del piano prodotti;
- Riorganizzazione delle funzioni tra Regione e Agenzia;
- Adesione degli enti al Patto per il Turismo;
- Utilizzo dell’imposta di soggiorno in linea con quanto stabilito dal Patto del Turismo;
- Azioni di contrasto dell’abusivismo;
- Sviluppo di aggregazioni di operatori per prodotto;
- Verifica del numero dei programmi di formazione e aggiornamento attivati e numero e tipologia di persone coinvolte;
- Confronto sui dati inerenti il valore aggiunto derivante dal turismo in particolare per quanto riguarda le ricadute sull’occupazione;
- Sviluppo di progetti interregionali, transfrontalieri e nazionali collegati alla strategia di prodotto della Liguria;
- Popolamento dei contenuti della App e del portale Lamialiguria.it;
- Misurazione accessi registrati al portale e download della App;
- Realizzazione del progetto big data e verifica dell’utilizzo dei dati per attività di marketing rivolte a specifici target e all’accoglienza;
- Creazione e sviluppo di tavoli di confronto con gli operatori sia sui prodotti sia sulle strategie operative;
- Miglioramento della reputazione su web della destinazione Liguria e miglioramento della sua awareness;
- A conclusione del periodo della presente programmazione verifica delle variazioni arrivi e presenze in particolare nei mesi spalla in relazione ai prodotti attivati.

5.1.2 Timing di attuazione

<table>
<thead>
<tr>
<th>Previsione attuazione</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
<th>2019</th>
<th>2020</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Adeguamento dell'organizzazione regionale alle previsione del Piano</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Piano prodotti e promocombinizzazione</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aggregazioni di imprese</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Supporto operatori – Fondo Strategico Regionale</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rapporti con il territorio - Patto per il turismo</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Formazione</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategia promozione</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Strategia comunicazione offline</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
5.1.3 Budget per la programmazione

I fondi a disposizione per la realizzazione della presente pianificazione attualmente disponibili alla luce dell’attuale situazione di bilancio sono i seguenti:

1. Fondo Strategico Regionale con le seguenti due finalità:
   a) fondi per le imprese gestito tramite “Filse” S.p.A.;
   b) fondi a favore dei Comuni, per interventi di riqualificazione ambientale e paesaggistica a rilevante impatto turistico, sottoscrittori del Patto per il turismo.

2. Fondi per l’Osservatorio Turistico regionale.

3. Fondi per Agenzia “in Liguria” suddivisi in:
   a) fondi per l’attività promozionale;
   b) fondi per le spese di funzionamento.

4. Fondi per specifici progetti provenienti dallo Stato (Mibact) e da fondi europei.

6. Allegati

1. Osservatorio Turistico Regione Liguria e Università di Genova – “Il turismo in Liguria negli ultimi 15 anni”;


3. Università di Genova per OTR – Analisi reputazione web destinazione Liguria;
